

MODELO DE PLAN DE GERENCIA DE MARCA PARA EL POSICIONAMIENTO DE EMPRESAS *B2B* DEL SECTOR CONTABLE EN MEDELLÍN

MATEO BARRERA TOBÓN

SARA CORTÉZ FERNÁNDEZ

**Trabajo de grado para optar al título de Ingenieros
Administradores**

DANIEL VÉLEZ LONDOÑO

Consultor estratégico – Vatium “Comunicación *B2B*”



UNIVERSIDAD EIA

**INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2017**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado a nuestros padres, quienes nos han acompañado y apoyado durante este proceso de formación.

Agradecemos a nuestro director de trabajo de grado Daniel Vélez Londoño quien desde su conocimiento en el área de mercado *B2B* apoyó y direccionó nuestra investigación, a Lady Lopera y Natalia López por habernos brindado las bases que ayudaron al planteamiento de la misma.

Finalmente, queremos agradecer a las personas que nos proporcionaron información oportuna sobre cada una de las empresas, sin sus aportes no hubiera sido posible el desarrollo del trabajo de grado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| 1. PRELIMINARES..... | 11 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO | 13 |
| 1.2.1 <i>Objetivo General</i> | 13 |
| 1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 13 |
| 1.3 MARCO DE REFERENCIA..... | 13 |
| 1.3.1 <i>Antecedentes</i> | 13 |
| 1.3.2 <i>Marco teórico</i> | 15 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 27 |
| 3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 29 |
| 3.1 INFORMACIÓN SECUNDARIA <i>B2B</i> : | 29 |
| 3.1.1 <i>Contexto desarrollo de marca</i> | 29 |
| 3.1.2 <i>Manejo de marca – empresas industriales (B2B)</i> | 30 |
| 3.1.3 <i>Administración estratégica de marcas</i> | 31 |
| 3.1.4 <i>Branding y sus elementos clave</i> | 35 |
| 3.1.5 <i>Conceptos básicos de Branding</i> | 35 |
| 3.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS <i>B2B</i> : | 36 |
| 3.3 PARALELO TEÓRICO VS PRÁCTICO: | 40 |
| 3.4 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS <i>B2B</i> DEL SECTOR CONTABLE:..... | 43 |
| 3.5 PARALELO <i>B2B</i> VS <i>B2B</i> DEL SECTOR CONTABLE: | 45 |
| 3.6 INFORMACIÓN SECUNDARIA <i>MARKETING-MIX</i> | 48 |
| 3.6.1 <i>Definiciones marketing-mix</i> | 48 |
| 3.6.2 <i>Variables del marketing-mix</i> | 48 |
| 3.6.3 <i>Razones por las cuales el concepto de marketing-mix es poderoso</i> | 49 |
| 3.6.4 <i>Beneficios del marketing mix</i> | 49 |
| 3.6.5 <i>Nueva propuesta de modelo “4 valores” como marketing-mix</i> | 49 |
| 3.6.6 <i>Significado de la propuesta del modelo “4 valores”</i> | 50 |
| 3.6.7 <i>Ventajas del marketing –mix</i> | 50 |
| 3.6.8 <i>Elementos del marketing-mix</i> | 51 |
| 3.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA <i>MARKETING-MIX</i> | 52 |
| 3.8 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA CADA P DE LA MEZCLA | 53 |
| 3.9 DISEÑO MODELO ADN EMPRESA CONTABLE | 55 |
| 3.10 ACTIVIDADES PARA LAS ESTRATEGIAS | 57 |
| 3.11 DISEÑO DEL BOCETO DEL PLAN DE GERENCIA DE MARCA..... | 62 |
| 3.12 CALENDARIO DE TAREAS..... | 64 |
| 3.13 ACCIONES PARA CADA ÁREA DE LA COMPAÑÍA | 67 |
| 3.14 SISTEMA PARA EL CONTROL DE LA EFECTIVIDAD | 68 |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| | |
|---|----|
| 4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES | 69 |
| REFERENCIAS | 71 |
| ANEXOS | 74 |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ranking mundial de empresas con mayor valor en dólares para el año 2016. | 20 |
| Tabla 2. Primera comparación. | 40 |
| Tabla 3. Segunda comparación. | 45 |
| Tabla 4. Boceto del plan de gerencia de marca. | 63 |
| Tabla 5. Calendario de tareas repartido en 52 semanas y agrupado por actividades. | 64 |
| Tabla 6. Calendario de tareas repartido en 52 semanas y agrupado por semanas. | 66 |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Participación de las industrias en el PIB de Antioquia para el año 2014. | 21 |
| Figura 2. Elementos que componen el ADN de la marca..... | 24 |
| Figura 3. Pasos para la administración estratégica de marca. | 34 |
| Figura 4. Modelo de identificación de ADN de marca. | 56 |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO 1 Guía de preguntas de la investigación a empresas <i>B2B</i> | 74 |
| ANEXO 2 Guía de preguntas de la investigación a empresas <i>B2B</i> del sector contable. | 76 |
| ANEXO 3 Entrevistas a empresas <i>B2B</i> | 78 |
| ANEXO 4 Entrevistas a empresas <i>B2B</i> del sector contable..... | 121 |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

RESUMEN

Aspectos como el *marketing*, las ventas y el posicionamiento de marca han sido puntos de análisis e investigación para ingenieros, administradores y expertos en mercadeo, quienes han enfocado sus estudios en empresas B2C (Business to Consumer).

Sin embargo, al ver el importante rol en todas las industrias de las empresas *B2B* (Business to Business), las cuales enfocan su razón social en la entrega de valor a otras empresas, se han llevado a cabo una serie de investigaciones que han concentrado su estudio no solo en este tipo de empresas, sino también, en la gerencia de marca que éstas deben aplicar para llevar a cabo un exitoso programa de posicionamiento y recordación.

Este trabajo busca desarrollar un modelo de plan de gerencia de marca para empresas *B2B* del sector de servicios contables, asesoría tributaria y revisoría fiscal mediante la elaboración de un programa de gestión de marca óptima para que dichas empresas, en Medellín, incrementen su posicionamiento y recordación en el mercado al tener una mejor gestión de marca. Para el objetivo mencionado se utilizará una técnica de investigación cualitativa basada en entrevistas a profundidad con personas pertenecientes al sector respectivo con el fin de contrastar los resultados con la teoría de gerencia de marca y desarrollar un plan que solucione los problemas actuales del sector en temas de diferenciación y percepción de propuesta de valor.

Con el desarrollo de este trabajo se espera formular un modelo de plan de gerencia de marca que ayude a dichas empresas a identificar su ADN y poderlo plasmar en todas las operaciones de mercadeo que realizan; convirtiéndose en proveedores que agregan valor, entregan un servicio diferencial y son aliados indispensables en el crecimiento de sus clientes.

Palabras clave: *B2B*, gerencia de marca, identidad de marca, posicionamiento.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ABSTRACT

Aspects such as marketing, sales and brand positioning have been points of analysis and research for engineers, managers and marketing experts, who have focused their studies on B2C (Business to Consumer) companies.

However, seeing the important role in all the industries of B2B enterprises (Business to Business), which focus their name on the delivery of value to other companies, have carried out a series of research that have concentrated their study not only in this type of companies, but also in the brand management that they must apply to carry out a successful positioning and recall program.

This work aims to develop a model of brand management plan for B2B companies in the accounting services sector, tax consultancy and fiscal review through the development of an optimal brand management program to enable these companies in Medellin to increase their positioning and recall in the market by having better brand management. For the mentioned objective, a qualitative research technique based on in-depth interviews with people belonging to the respective sector will be used in order to contrast the results with brand management theory and to develop a plan that will solve the current problems of the sector in issues of differentiation and perception of value proposition.

With the development of this work, it is hoped to formulate a model of a brand management plan that will help these companies to identify their DNA and be able to translate it into all the marketing operations they perform; Becoming suppliers that add value, deliver a differential service and are essential allies in the growth of its customers.

Keywords: B2B, brand management, brand identity, positioning.

INTRODUCCIÓN

La gerencia de marca es un factor clave de éxito para las empresas, una gerencia bien aplicada conduce a un posicionamiento de marca, el cual a su vez genera que un consumidor prefiera un producto o servicio por encima de otro, lo cual le brinda a la empresa que lo realice, mayores utilidades.

En empresas con modelos *B2B* se han enfocado en prestar un servicio o vender un producto pero han dejado a un lado el trabajo de desarrollar una marca ganadora y se están perdiendo del potencial que esta les puede brindar, para estas empresas contar con un modelo de gerencia que pueda acomodarse a su marca y desarrollarse podría convertirse en una gran ventaja competitiva en el mercado.

En este trabajo se presenta el análisis realizado en empresas *B2B* de todos los sectores y luego específicamente en las del sector contable, las cuales serán el enfoque; Análisis realizado con el fin de identificar estrategias utilizadas actualmente y oportunidades de mejora para el desarrollo de un plan genérico de gerencia de marca que pueda acomodarse a las necesidades específicas de cada una de las empresas del sector contable que deseen aplicarlo, para ello se fundamenta el trabajo tanto en argumentos teóricos como en prácticos de manera que pueda llevarse a la luz de la realidad e implementarse con éxito en los mercados actuales.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto de *marketing* industrial o *B2B-Business to Business* (empresas que venden productos y servicios a otras empresas, no al consumidor final) ha creado una serie de hitos en el desarrollo cultural, social, tecnológico y económico del mundo; promoviendo a gran escala la industrialización y producción de bienes y servicios que elevan la calidad de vida de las personas y comunidades. Ahora, las empresas que han sido creadas para servir a otras empresas han adoptado prácticas del *marketing* tradicional que han elevado su nivel de servicio y las ha posicionado como ejemplos a seguir, no sólo por el mercado industrial, sino que también se han convertido en referentes de empresas que atienden el mercado masivo. El desarrollo de páginas web, la creación de aplicaciones móviles, el desarrollo de estrategias promocionales, entre otras prácticas, han contribuido al desarrollo exitoso de marcas *B2B*, logrando captar la atención de expertos de mercadeo, generando la necesidad de continuar investigando cómo estas empresas se pueden destacar aún más aplicando gerencia de marca (*Marketing* Directo, 2012). Las empresas *B2B* han entendido la necesidad de implementar estrategias gerenciales de marca que impulsen a la compañía a la creación de valor por medio de relaciones redituables entre empresas. Si bien, se ha avanzado mucho en la comprensión de esta necesidad, aún falta implementación y direccionamiento por parte de las empresas del país, ya que su objetivo se ha centrado principalmente en la maximización de utilidades, olvidando investigar las necesidades y deseos reales tanto de sus clientes (empresas) como del consumidor final.

Antes se solía pensar que las empresas *B2B* no tenían por qué acudir a estrategias de mercadeo y mucho menos de gerencia de marca, perdiendo así la posibilidad de brindar productos y servicios de valor superior que los llevará a obtener mayor participación en el mercado y mejores cifras de crecimiento en el sector. Actualmente, en Colombia este panorama no ha cambiado mucho; ya que se evidencia una aplicación desacertada de la gerencia de marca y desinterés por parte de los directivos en desarrollar estrategias de mercadeo que potencien el negocio y lo lleven a niveles superiores de desempeño; así lo afirman José et al (2008). La gerencia de marca aún no se encuentra comprendida en todas sus dimensiones por una gran cantidad de convencionales directivos que no han tenido el interés ni la oportunidad de educarse en la materia. Dichos gerentes ven la marca como un simple símbolo y no como lo que verdaderamente debe representar en la compañía: su ADN.

La gerencia de marca en empresas *B2B* puede ser la clave para que este tipo de compañías se den a conocer efectivamente y dejen atrás su rol de simples proveedores para convertirse en aliados estratégicos.

En Medellín hay muchas empresas del sector contable y además *B2B*, las cuales presentan grandes oportunidades de diferenciarse y posicionarse asertivamente en la mente de sus

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

clientes aplicando un plan de gerencia de marca adecuado. Por ello, se considera pertinente realizar un modelo de plan de gerencia de marca específico para dicho sector, de modo que se den a conocer, expandan su cuota en el mercado y generen tanto posicionamiento como recordación en el cliente. Partiendo de este contexto, nos preguntamos: ¿cómo debe ser la gerencia de marca realizada por las compañías contables *B2B* de la ciudad de Medellín para que alcancen una mayor participación en el mercado y aumenten la fidelidad de sus clientes en un periodo no mayor a un año?

Justificación

Dentro del desarrollo de las actividades de marketing de una empresa se destaca el proceso de mantener, mejorar y defender una marca, de tal manera que su nombre se asocie positivamente con aspectos como el valor, la calidad, el servicio, la innovación en campañas publicitarias, entre otros. Dicha estrategia considera la marca como factor fundamental para el posicionamiento de la compañía en la mente de los consumidores (Business dictionary, 2016). Para ello, existe una herramienta que abarca lo que toda organización necesita para estructurar su área de mercadeo: la gerencia de marca. Una novedosa área del marketing que se enfoca en potenciar la integración de las 4 “P” del mercadeo en coherencia con el ADN de la marca para transmitir asertivamente su propuesta de valor, con el fin de establecer las estrategias de posicionamiento que generen tanto lealtad como recordación por parte del cliente (Academia, 2016)..

Cabe resaltar que en muchos casos las compañías *B2B* por falta de investigar el mercado para conocerlo a profundidad y segmentarlo, no han identificado y seleccionado un perfil o usuario empresarial al cual servir y que podría generar ganancias redituables a la compañía por entregarle una oferta de valor diferenciada y diseñada específicamente para satisfacer sus necesidades. De igual forma, al no segmentar e identificar una serie de características en los clientes que le ayuden a la empresa a crear una oferta óptima, ésta vende productos que no generan el suficiente interés en ellos, generando pérdidas no solo de esfuerzos, sino también en todas las áreas funcionales de la compañía.

Por ello, aprovechando las bases y fundamentos obtenidos durante la línea de mercadeo vista en la carrera, se considera necesario realizar un modelo de programa de gerencia de marca específico para dichas empresas, de modo que se den a conocer, expandan su cuota en el mercado y generen tanto posicionamiento como recordación en el cliente. Partiendo de ello y aprovechando la gran influencia del sector contable en nuestro país, se analizará dicha industria en la ciudad de Medellín, con el fin de tener un área de acción definida y concreta que permita llevar a cabo la estrategia planteada con los recursos necesarios y en el tiempo óptimo.

Finalmente, mediante la elaboración de dicho plan gerencial de marca se desea crear un modelo óptimo que le permita a la empresa contable de Medellín brindar un servicio superior, el cual de la mano con las otras áreas funcionales de la compañía (finanzas, producción, gestión humana, innovación, entre otras) logre modificar su enfoque y objetivo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

organizacional tomando como eje central de la operación la orientación al mercadeo que le permita sobresalir sobre la gran cantidad de empresas emergentes (competencia) de la región (Vicedo, 2016). Esta reorientación de la operación al mercadeo traerá como beneficio no solo el aumento de las ventas y la satisfacción del cliente, sino también un adecuado crecimiento de los indicadores comerciales y financieros.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de plan de gerencia de marca para empresas *B2B* del sector de servicios contables de la ciudad de Medellín, el cual contribuya al mejoramiento de su gestión de marca.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar factores comunes en la gestión de marca que realizan actualmente las empresas *B2B*, comparándolos con el plan de mercadeo que ejecutan compañías del sector contable en la ciudad de Medellín.
- Desarrollar un modelo estratégico para cada componente del *marketing mix* que fomente una óptima gestión de marca en la compañía.
- Diseñar un cronograma de acciones y tareas para la implementación del modelo gerencial dentro de la compañía.
- Diseñar acciones sugerentes que comprometan a las otras áreas de la compañía con el desarrollo de la marca.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes

El *marketing* y las ventas han sido disciplinas de análisis e investigación para ingenieros, administradores y expertos en mercadeo. Sin embargo, la gran mayoría se ha concentrado principalmente en estudiar diversos factores o aspectos del mercadeo en empresas *B2C* (*Business to Consumer* - empresas que orientan su propuesta de valor al consumidor final), ya que cuentan con un amplio banco de información que sirve como recursos secundarios para dar solución a los problemas de investigación.

Sin embargo, al ver el importante rol que las empresas *B2B* representan en toda industria, se han llevado a cabo una serie de investigaciones que han concentrado su estudio no solo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

en este tipo de empresas, sino también, en la gerencia de marca que éstas deben aplicar para llevar a cabo un exitoso programa de posicionamiento y recordación. Cabe resaltar que dichas investigaciones denominan este tipo de empresas como “empresas industriales”, ya que su razón social se enfoca en la entrega de valor a otras empresas.

Inicialmente se encontró el estudio sobre la realidad del mercadeo industrial en Colombia (Cabrejos, 2000), donde se resaltó que las actividades de mercadeo en el país se deben modernizar a niveles más altos de competitividad, de tal forma que se esté al mismo nivel de los países desarrollados. Además, se resalta el rol fundamental de las empresas *B2B* dentro de la fabricación de los productos y la generación de los servicios, mencionando que Colombia podría contar con excelentes empresas si busca innovar tanto en maquinaria como en conocimiento, dejando atrás viejas y convencionales concepciones de mercadeo.

Dentro de las investigaciones más relevantes, se encuentra la realizada por José et al (2008), la cual luego de estudiar aspectos como el *marketing* y la gestión de marca en empresas industriales se llegó a la conclusión de que hoy en día el viejo mito de que las empresas *B2B* no desarrollan *branding* (gestión de marca) ha quedado atrás; menciona también que actualmente existen 3 fenómenos que han obligado a estas empresas a cambiar rotundamente su enfoque de marca: el ingreso de nuevos competidores, el efecto de la globalización y el poder que hoy tiene el consumidor final para exigir condiciones específicas en un determinado producto.

Otras investigaciones como la hecha por Hadjikhani y LaPlaca (2013) generaron resultados útiles acerca de cómo las empresas industriales deben aprovechar la sostenibilidad del país donde opera, todo ello con el fin de construir y posicionar su reputación corporativa, cosechando así recompensas sociales, comerciales y financieras. Además se plantean investigaciones de mercado eficaces que al largo plazo permiten a la organización identificar aquellos factores fundamentales para retener al cliente y generar en él esta lealtad con la empresa proveedora (Sheth & Sinha, 2015).

Por otro lado se encuentra el estudio realizado por Davis, Golicic, y Marquardt (2008) para determinar cómo una adecuada gestión de marca en empresas del sector logístico podría incrementar su participación y posicionamiento en el mercado. Llegando a la conclusión de que la conciencia y personalidad de marca es fundamental para aplicar una gestión de marca óptima, explicando la importancia que tiene ello en la construcción y consolidación de la misma.

También se encontraron 2 estudios realizados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016). El primero hace un análisis de los sectores económicos en la ciudad, llegando a la conclusión de que el sector de servicios financieros creció aproximadamente un 25% del año 2014 al 2015, y dentro de él, el sector contable creció un 9%, lo que deriva en el nacimiento de nuevas empresas y en el crecimiento del porcentaje de participación de las existentes. Además de observó que el sector contable fue uno de los más dinámicos en inversión durante el 2014 (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016);

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mostrando así, que el sector a analizar en el trabajo de grado significativo y que el beneficio podrá ser a gran escala.

El segundo estudio encontrado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016) hace un acercamiento al empresario antioqueño sobre la importancia de entender todo el entorno de los negocios *B2B*, mostrando a grandes rasgos un paralelo entre las empresas *B2C* y las que aplican mercadeo industrial, concluyendo que “el mercadeo *B2B* requiere más esfuerzos, a pesar de apuntar a un mercado más pequeño, también se puede decir que en él las decisiones son más racionales que emotivas”.

Otra investigación realizada por Fernández Sabiote y Delgado Ballester (2011), explica que no basta con tener un buen producto en términos operativos sino que para diferenciarlo es fundamental darle un valor adicional a través de experiencias de marca, de tal manera que se conviertan incluso más memorables para el cliente que el propio acto de consumo. Todo ello se manifiesta luego de haber llevado a cabo estudios psicosociales que afirmaban lo dicho, concluyendo que en muchas ocasiones las experiencias pueden asegurar la fidelidad del cliente.

Un estudio de Erevelles, Stevenson, Srinivasan, y Fukawa (2008), muestra detalladamente la importancia de las relaciones de marca compartida (*co-branding*) entre fabricantes y proveedores para la generación de valor, mostrando que estos 2 deben estar en constante alianza para crecer de la mano e incrementar su participación en el mercado. Además, esta relación puede ser fundamental a la hora de evitar que ingrese la competencia al mismo sector (ya sea del fabricante o el proveedor), pues harán todo lo posible para que su aliado no se vea afectado por la competencia, manteniendo siempre la permanencia y dominio en el sector.

Finalmente se encontró que aunque hay una gran cantidad de empresas *B2B* y *B2C*, las menos reconocidas son las primeras, y a pesar de que se desempeñan y piensan diferente a las segundas, deben siempre tener en cuenta a su cliente como parte fundamental del proceso “sin perder de vista la satisfacción del consumidor final” (García G., 2014).

1.3.2 Marco teórico

○ **Empresas *B2B* (*Business to Business*)**

Las empresas se pueden clasificar en 2 tipos: las *B2C* (*Business to Consumer*), quienes orientan su cartera de productos o servicios al consumidor final y las *B2B* (*Business to Business*), quienes venden directamente a otras empresas. Sin embargo, no muchas personas conocen estas últimas, ya que los empresarios, las universidades, los profesionales y las compañías, se han concentrado en estudiar y orientar las estrategias de mercadeo hacia el consumidor final, dejando atrás la importante labor que toma el cliente industrial en la elaboración de un producto o servicio (Erevelles et al., 2008).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Hoy en día el viejo mito de que las empresas *B2B* no desarrollan *branding* (proceso de construcción marca) ha quedado atrás, ya que para poder sobrevivir e incluso posicionarse en el mercado empresarial necesitan tomar decisiones de *marketing* que generen relaciones redituables y duraderas no solo con el cliente industrial, sino también con el consumidor final (García G., 2014).

Las empresas *B2B* se caracterizan por atender un segmento de clientes Industriales, los cuales se dividen en empresas de manufactura, industrias de procesos (alimentación, petróleo y químicas), clientes institucionales (salud, educación, transporte, etc.) y clientes gubernamentales (Sanna, 2003), sin embargo, en comparación con las *B2C* son muy pocas en volumen, generando así retos para el *marketing* industrial a la hora de segmentar y entregar valor a sus clientes. Además, es importante identificar cuáles son las características que distinguen a los negocios *B2B* de los *B2C*, por lo tanto, se enuncian los factores especiales de diferenciación.

⇒ **Características especiales de los negocios *B2B***

Las empresas *B2B* cuentan con características particulares en su modelo de negocio. A continuación, se pretende explicar, aquellos aspectos que son fundamentales para entender dicho tipo de empresa y evidenciar sus principales diferencias con respecto a las *B2C*:

- Los productos industriales van dirigidos a sectores muy pequeños en relación con el mercado de consumo, lo que impide -en muchas ocasiones- que la empresa cuente con una gran variedad de productos y servicios para atender su público objetivo. Por ello se le da mayor importancia al cliente, pues estos son aún más exigentes, manejan un gran poder económico y tienen alto nivel de negociación (Sanna, 2003).
- Hay que resaltar que en *Business to Business* la venta se realiza –en la mayoría de casos- a través de un asesor comercial personalizado, además que la relación comprador–vendedor es más cercana (Sanna, 2003).
- Para *B2B* la demanda es derivada, es decir que es consecuencia de otra demanda (La Gran Enciclopedia de Economía, 2009) por ello es necesario monitorear, e incluso desarrollar un plan de mercadeo que estimule la demanda del cliente final para fortalecer el consumo de sus productos o servicios.
- Como estas compañías (tanto las *B2B* de productos como las de servicios) pertenecen a una cadena de producción, bajo ningún motivo pueden detener su operación por falta de recursos o materias primas; esto las obliga a tener repuestos sufrientes en caso de presentarse algún altercado, porque de lo contrario cualquier retraso o inconveniente afectara otra empresa (Jáuregui, 2001).
- Los programas de mercadeo que se llevan a cabo para impulsar la marca se deben realizar bajo la premisa que existen una serie de necesidades y deseos específicos para cada empresa, ya que todas enfrentan retos diferentes (Jáuregui, 2001).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- La fuerza de ventas es un componente del *marketing industrial* que se debe tener en cuenta, ya que por lo general la gran mayoría de productos que se venden son complejos y de alto valor. Los vendedores son el recurso más amplio, costoso y complejo de manejar, lo que no deja otra opción a las compañías que aprovecharlo bien (Sanna, 2003). De igual forma, el vendedor también es quien brinda la información completa de los clientes a la organización, lo que influye a la hora de identificar y llevar a cabo estrategias de venta hacia ellos.

En la búsqueda para dar solución a un problema como la poca gerencia de marca realizada por las empresas *B2B*, es fundamental conocer que tan importantes son estas para la economía, por esto la siguiente sección enuncia la importancia de dichas empresas para el factor económico de cualquier país.

⇒ **Importancia de las empresas *B2B* en la economía:**

Dichas empresas son fundamentales en toda la economía, pues permiten que gran parte de los productos y servicios puedan ser elaborados y gozados por los consumidores, incrementando así su calidad de vida. Esto permite resaltar que uno de los más grandes protagonistas en la cadena de mercadeo (proveedor – fabricante – distribuidor – cliente) son sin duda alguna las empresas *B2B*, lo que impulsa a estas compañías a generar estrategias y programas corporativos en PRO de su sobrevivencia y/o crecimiento (García G., 2014).

En Colombia más de 10.000 compañías se desempeñan con el modelo *Business to Business*, sin embargo, aproximadamente solo 3.000 marcas son las que los colombianos declaran como referente en su consumo diario (García G., 2014); mostrando así que más del 60% de las compañías están siendo ignoradas por los consumidores.

Conociendo la importancia de las empresas *B2B* dentro de la economía se logró identificar que son un factor clave de éxito para cada país, especialmente para Colombia y por esto es importante reconocer cual es el nicho de mercado que atienden estas empresas, a continuación se muestra una lista de los sectores que han logrado mayor desarrollo bajo el dominio de “empresas industriales” (García G., 2014).

⇒ **Nicho de mercado *B2B***

Actualmente las empresas *B2B* abarcan muchos sectores, por ello, diversas organizaciones han buscado la forma de especializarse en una actividad determinada por medio de propuestas de valor diferenciadoras que de una forma u otra han determinado su éxito en una determinada rama de la economía (Herrera, 2014). Los nichos de mercado que más se han hecho notar son los siguientes:

- Sector agropecuario: conformado por aquellas empresas que se dedican a la extracción del producto de la naturaleza sin necesidad de aplicar alguna

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

práctica de transformación (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

- Sector industrial: todas aquellas actividades económicas que hacen referencia a la transformación industrial de alimentos, bienes o mercancías, los cuales se usan para la elaboración de nuevos y sofisticados productos (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).
- Sector de los servicios (en el cual se enfocará la investigación): aquel que abarca todas las actividades que no implican la fabricación de bienes o productos materiales, pero ofrecen un valor intangible que es indispensable para la evolución y el avance de la economía local y global. Cabe resaltar que es considerado un sector no productivo. Algunos ejemplos son: las empresas de revisoría fiscal y contable, los hoteles, restaurantes, los servicios financieros, entre otras (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

Al reconocer los sectores más desarrollados bajo el dominio de empresas *B2B*, se hace necesaria la búsqueda de los retos que acarrearán actualmente este tipo de empresas para mejorar su desempeño en dichos sectores, por esto la siguiente sección muestra cuáles son las tendencias a nivel mundial y a que se deben someter las empresas *B2B* para lograr sus objetivos.

⇒ Retos para mercadeo *B2B*

Hoy en día, las empresas enfrentan a un cliente exigente, con conocimiento de los productos y con alto poder de compra, lo que las obliga a rediseñar sus propuestas de valor y de marca. Ante dicha necesidad, las organizaciones han tenido que reevaluar su manera de llegar a la mente del consumidor e incluso destinar mayores esfuerzos en investigar y comprender sus reales percepciones, motivaciones y deseos (Muñiz, 2014).

Algunas tendencias a nivel mundial que le están dando un giro de 180° al mercadeo convencional son: el cosmopolitismo (comprador global), la tecnología de punta, el aumento del promedio de vida, el poder de la mujer como consumidora, el individualismo, el regreso a lo básico y a lo natural, el poder del comercio minorista digital, entre otros; los cuales han sembrado un reto no solo para los expertos en mercadeo, sino también para las otras áreas funcionales de la empresa (finanzas, producción, innovación, talento humano, ...), quienes deben crear una propuesta de valor única que busque el bien no solo de la empresa sino también de los diversos stakeholders que la rodean; todo esto, con el fin de trabajar mancomunadamente en la posicionamiento y recordación de la marca (Jiménez, 2010).

El tema de las tendencias actuales a nivel mundial conduce a crear una visión global acerca de las empresas *B2B* y por esto en la sección que continúa se muestra cuáles son las empresas más importantes de este tipo a nivel mundial.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Empresas *B2B* en el mundo

A nivel mundial las empresas que aplican mercadeo industrial han implementado innovadoras estrategias a nivel de marca que buscan aumentar su herencia, prestigio, reputación y autoridad, con el fin de disminuir el riesgo percibido; todo esto, aprovechando la revolución digital y obteniendo una gran ventaja en la era “*Big Data*” (Hynes, 2014). Hoy en día podemos percibir que las mayores empresas *B2B* son aquellas que por medio de la tecnología se dieron a conocer al mundo, dicho aspecto es valorado y respaldado significativamente por el consumidor del siglo XXI (Mesa Editorial Merca2.0, 2015).

A partir del gran esfuerzo en *branding* que han aplicado las empresas *B2B* en el mundo, el *ranking* del top 100 de marcas a nivel global pasó de tener 14 de estas compañías en el 2006 a 20 en el 2014 (Hynes, 2014). Estas suman unas ganancias totales de 342 billones de dólares, lo que ha aumentado su valor en un 86% desde el 2006 (Hynes, 2014). La Tabla 1 muestra 20 empresas, donde se puede ver su valor en millones de dólares y la posición que toman en el ranking mundial para el año 2016.

Tabla 1. Ranking mundial de empresas con mayor valor en dólares para el año 2016.

| Rank | Brand | Category | Brand Value \$Mil. |
|------|---|----------------|--------------------|
| 1 |  Microsoft | Technology | 121,824 |
| 2 |  IBM | Technology | 86,206 |
| 3 |  Wells Fargo | Regional Banks | 58,540 |
| 4 |  GE | Conglomerate | 54,093 |
| 5 |  UPS | Logistics | 49,816 |
| 6 |  SAP | Technology | 39,023 |
| 7 |  accenture | Technology | 22,813 |
| 8 |  hp | Technology | 21,387 |
| 9 |  HSBC | Global Banks | 20,276 |
| 10 |  ORACLE | Technology | 19,489 |
| 11 |  HUAWEI | Technology | 18,652 |
| 12 |  intel | Technology | 18,632 |
| 13 |  citi | Global Banks | 17,055 |
| 14 |  ExxonMobil | Oil & Gas | 16,838 |
| 15 |  FedEx | Logistics | 16,236 |
| 16 |  Shell | Oil & Gas | 14,940 |
| 17 |  CISCO | Technology | 14,508 |
| 18 |  Silco | Oil & Gas | 13,206 |
| 19 |  DHL | Logistics | 13,199 |
| 20 |  SIEMENS | Conglomerate | 12,485 |

Source: BrandZ™ / Millward Brown (including data from Bloomberg and LinkedIn)
Note: B2B brands are defined as those that generate the majority of their revenues from the B2B business.

Esta tabla fue tomada del reporte realizado por Millward Brown (2016).

Además de conocer las empresas *B2B* más importantes en el mundo, es importante llevarlo al caso colombiano, específicamente al departamento de Antioquia donde se realizará el desarrollo e investigación del tema de gerencia de marca, dado lo anterior, a continuación se muestra cuales son los sectores que más empresas de este tipo tienen y cual es su respectivo peso porcentual en el PIB del departamento.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

⇒ Empresas B2B en Antioquia.

La economía antioqueña ha ido aumentando en un 4,5% en los últimos años, superando incluso los pronósticos de expertos (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016). Esto impulsado principalmente por la demanda de las familias, la recuperación de la industria, el comercio, la construcción, las importaciones de bienes intermedios y de capital.

El 56,9% del PIB de Antioquia proviene de las industrias B2B, distribuido de la siguiente forma: el 24,4% por parte de los servicios financieros e inmobiliarios a las empresas, 15,9% por parte de la industria manufacturera, 8,5% por parte de la construcción, 5,6% por el lado de servicios públicos tales como: electricidad, agua y gas y el 2,3% proviene de la minería y canteras (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016). La Figura 1 muestra en porcentaje, la participación de cada uno de los sectores o industrias antioqueñas en el PIB de Antioquia.

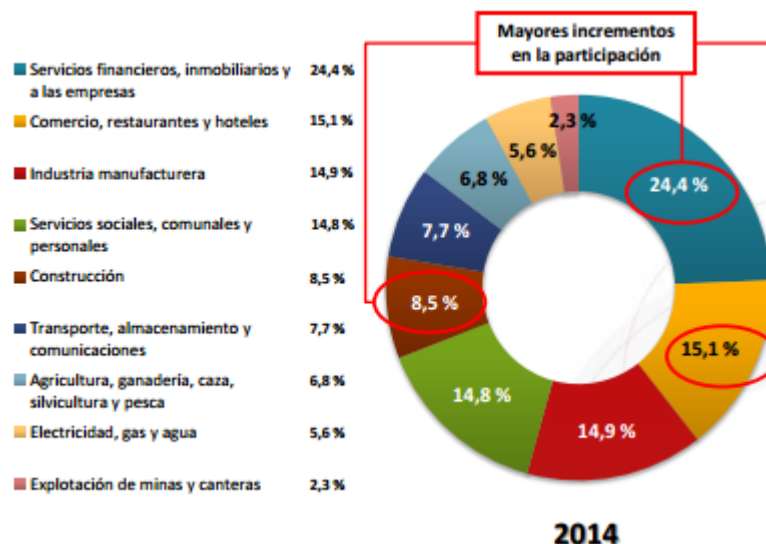


Figura 1. Participación de las industrias en el PIB de Antioquia para el año 2014.
Tomado de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016).

Luego de conocer más a fondo acerca de las empresas B2B, se procede a introducir el tema de gerencia de marca en la sección siguiente para el conocimiento de los conceptos y la gestión actual que realizan las empresas anteriormente mencionadas, en este tema.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

○ **Gerencia de marca**

⇒ **Definición de marca**

Una marca es la identidad de un producto, servicio u organización, procedente de la percepción del consumidor respecto a sus atributos tangibles o intangibles (Mejía, s.f.). Esta debe ser fuerte, perdurable en el tiempo, tiene que reflejar los valores de la empresa, y debe crear una identidad tanto para la organización como sus *stakeholders* (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016).

La marca representa un conjunto de significados y valores que simplifican el proceso de compra y que constituye una oferta única. Dichos significados y valores deben explicar cuál es la propuesta de valor de la marca, qué la diferencia y por qué la hace interesante para establecer una relación transparente, duradera y relevante con el consumidor. De este modo, la marca establecerá un mensaje coherente e identificable por todos sus públicos (Rangel Pérez, 2013).

La dirección de una marca no termina cuando esta es creada, es necesaria una gerencia para que esta tenga éxito, por lo tanto, la siguiente sección define el concepto de gerencia de marca y todo lo que este conlleva.

⇒ **Definición de gerencia de marca**

La gerencia de marca es una actividad empresarial encargada del desarrollo, promoción, integración, manufactura, *marketing* y venta de una marca. Dicha gestión es llevada a cabo por el gerente de marca, quien es el encargado de lograr (por medio de sus estrategias): Liderazgo en el mercado, ventaja competitiva y sostenible, proyección internacional, buena relación con los *stakeholders* y utilidades a futuro (Mejía, n.d.). Además, este debe tener control y coordinación sobre los siguientes elementos: producto, promoción, mercado, punto de distribución, precios, pronósticos de ventas y utilidades, competencia, empleados, entre otras.

Para realizar una exitosa gerencia de marca se deben tener claros cuales son los componentes de la marca que se necesitan gerenciar para que esta no pierda su objetividad; por lo tanto, a continuación se hace una lista de los diferentes componentes a tener en cuenta.

⇒ **Componentes de la marca**

- a. Calidad percibida: es la opinión que en general un consumidor tiene sobre la excelencia global o superioridad en calidad de un producto frente a la competencia. Está formada por la fiabilidad de la oferta y por la orientación al cliente que se refiere a la capacidad y voluntad de ajustar las soluciones a las necesidades y expectativas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de los clientes. Existe una alta relación entre la calidad percibida y el precio que estoy dispuesto a pagar. Por último, los elementos que más influyen sobre la calidad percibida son: los canales de distribución, la imagen de marca, el efecto país-de-origen, el precio, el diseño, y los certificados oficiales de calidad (Rangel Pérez, 2013).

- b. Imagen de marca: es la percepción de una marca, compuesta por la red de asociaciones mentales de marca que existe en la memoria del consumidor. Estas ayudan a los consumidores a procesar o recordar la información, diferenciar y posicionar marcas, brindar a los clientes una razón para comprar y crear actitudes o sentimientos positivos (Rangel Pérez, 2013).
- c. Atributos: son los rasgos que caracterizan a un producto o servicio (Rangel Pérez, 2013).
- d. Valor percibido: relacionado con aquello que el consumidor piensa que el producto o servicio puede hacer por él (Rangel Pérez, 2013).
- e. Actitudes: son las evaluaciones de la marca que hacen los consumidores y que suelen formar la base para el comportamiento de compra del consumidor (Rangel Pérez, 2013).

Todos los anteriores llevan al nacimiento de un concepto conocido como ADN de marca, el cuál es indispensable reconocer en el proceso de realizar una gerencia de marca exitosa, por esto la siguiente sección define el concepto y los elementos que lo conforman.

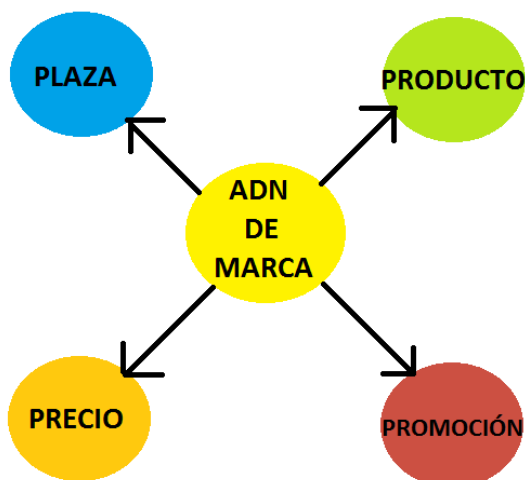
⇒ **ADN de marca**

La esencia de toda marca es su ADN, que en pocas palabras es un pensamiento único y sencillo que captura el alma de la marca. Define la razón de ser de la marca. Cuando la organización entiende e interioriza su ADN, las estrategias de la mezcla de mercadeo se planean y se ejecutan en perfecta coherencia con la identidad de marca que materialice dicha identidad (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2012).

Dicha identidad de marca se divide en dos puntos complementarios entre sí. Por un lado, la percepción que tiene el mercado de su identidad (identidad de marca percibida), es decir, el posicionamiento y recordación de la marca en la mente del consumidor y por otro lado está lo que la marca desea transmitir (identidad de marca transmitida). El gerente de marca debe trabajar entonces para que la identidad de marca transmitida y percibida sean iguales y de esta forma los productos/servicios se posicionen en la mente del consumidor con un concepto de identidad claro, único e inconfundible (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2012).

La identidad debe ser activa y orientarse al futuro, reflejando así las asociaciones aspiradas por la marca. Además, debe ser estratégica, reflejo de un plan de negocio orientado a la ventaja sostenible y rentable de la empresa, por ello dicha identidad debe abarcar a toda la compañía (no solo a mercadeo sino también sus 4 áreas funcionales) (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2012). La Figura 2 muestra los elementos que conforman el ADN de marca, más conocidos como las 4 “P” del mercadeo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



*Figura 2. Elementos que componen el ADN de la marca.
Elaboración propia.*

El ADN de marca es la primera fase que se debe reconocer para la construcción de marca, luego de entender el concepto y sus elementos, la siguiente sección explica el proceso de construcción de marca que se debe llevar a cabo especialmente en las empresas *B2B*.

○ **Construcción de marca en *B2B***

Según Acosta Cifuentes, Rojas Barrero, & Rubio Mendoza (2006) para construir una marca se tiene en cuenta el plan de *marketing* al que esta se va a adaptar, para realizar entonces se sigue una serie de pasos:

- a. Realizar un estudio *background*: En este paso se realiza una investigación previa para contextualizar la situación actual, se realiza análisis DOFA y del entorno.
- b. Definir objetivos: Los objetivos que cumplirá la marca deben ir alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, se trata de como la marca junto con el departamento de ventas trabajaran para convertir los prospectos en clientes.
- c. Establecer las métricas: Se establece como se medirá la eficiencia de la marca de modo que ayude a ver puntos débiles de esta con el fin de mejorar su desempeño y eficacia.
- d. Identificar público objetivo: Además de conocer las empresas que son clientes, también conocer cuáles son los clientes finales que persiguen las empresas que quiere atraer la compañía proveedora, ya que son ellos finalmente quienes deben sentir la marca y desarrollar una recordación de esta.
- e. Plantear la estrategia: Establecer cuál será la manera en que la marca va a alcanzar los objetivos, combinar la imagen con las actividades que realizaran para llegar a la mente de los consumidores meta.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- f. Tácticas: Definir cuáles serán los medios más adecuados para poner la marca de modo que se generen leads (empresas interesadas en los contenidos online) y otros futuros clientes.
- g. Diseño marca: Este es el paso final, en el cual se hace la implementación de todos los pasos anteriores, de modo que la imagen lleve consigo la esencia de la compañía todo lo que esta quiere alcanzar.

Luego de conocer los pasos para una construcción de marca óptima, es importante finalmente reconocer la estrategia a la cual va a estar ligada dicha marca, por esto en la siguiente sección se enuncian las diferentes estrategias que se deben tener en cuenta en la construcción de marca.

⇒ Estrategias para la construcción de marca

A continuación, se nombran algunas estrategias innovadoras que una marca puede emplear para obtener un mejor posicionamiento:

- a. Branding emocional: en un mercado globalizado y competitivo como el actual, no solo basta con tener una marca diferenciadora, sino que también es importante que exista una conexión emocional con el consumidor, los atributos sensibles tienen hoy mayor importancia frente a los atributos racionales de los productos de una marca, teniendo más relevancia aspectos como el estilo, el diseño, olor, sabor y tacto. Las emociones se pueden despertar a través de representaciones que permitan que los consumidores se involucren con la marca, la demostración o la historia a través del o los protagonistas, la música mediante el tono, imágenes o palabras a partir de publicidad y la estructura a través de narrativa de marca (Cáceres, 2012).

La misión de las marcas es expresar situaciones que generen emotividad, es decir, vincularlas a los sentidos de los consumidores mediante mensajes alegres o agradables, dado que estos son los que generan recordación involucrando los cinco sentidos (Cáceres, 2012).

- b. Narrativa de marca: que es el arte de contar (o narrar) una historia. En *marketing* se usa con el fin de conectar a los usuarios por medio de una historia con su personaje y su trama.

Se ha utilizado tradicionalmente para la construcción de marca debido a su capacidad para transmitir mensajes con significados complejos de forma que se vuelvan fáciles de recordar. Nace a partir de la necesidad de nuevos escenarios para la construcción de una marca, se trata de como una marca quiere ser percibida por su público; para esto se basa en el imaginario colectivo para representar a través de la imagen, ciertos valores de la organización contemporánea, es importante que la narrativa sea fácil de identificar y ayude a la diferenciación (Fernández & Azevedo Kreutz, 2009).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El *storytelling* convierte al *marketing* promocional en una de las técnicas de involucración y convencimiento más eficaces de la comunicación comercial, ya que sirve para establecer una atmósfera de emocionalidad a través de relatos personales o de la marca que se van relacionando con arraigados sentimientos sociales (Martín González, 2009).

Además de las que se mencionaron, hay otras estrategias de la promoción de la marca como los son: el *employer branding* (basado en los empleados para la generación de valor de la marca), el *branding* relacional (busca establecer relaciones de valor con el consumidor), *branding* de responsabilidad social (se enfoca en darle valor a las necesidades de la sociedad en general), el *branding* creativo (al servicio de clientes ambiciosos y valientes) y el *branding* extranjero (examina la relación entre el lenguaje y la internacionalización de la marca) (Dialnet, 2016).

2. METODOLOGÍA

Objetivo específico 1: Identificar factores comunes en la gestión de marca que realizan actualmente las empresas *B2B*, comparándolos con el plan de mercadeo que ejecutan compañías del sector contable en la ciudad de Medellín.

- Se buscará información secundaria a través de bases de datos especializadas en mercadeo como: publicaciones, revistas, artículos y periódicos, acerca de este tipo de empresas y factores aplicados en su gerencia de marca como coordinación del *marketing mix*, planes de mercadeo establecidos, ADN corporativo, entre otras.
- Según recomendación de experto, se realizarán 10 entrevistas a profundidad a empresas que apliquen mercadeo industrial en la ciudad de Medellín (N. López, comunicación personal, 28 de septiembre de 2016), con el fin de fortalecer la información y reforzar los hallazgos de la investigación exploratoria con fuentes secundarias realizada anteriormente. A través de ello se espera obtener conclusiones óptimas en dicho tema.
- Por consejo de experto, se realizarán 3 entrevistas a compañías de la ciudad inmersas en dicho sector, con el fin de identificar en detalle la manera como estas ejercen la gerencia de marca para posicionar sus firmas y crear fidelidad con sus clientes corporativos (N. López, comunicación personal, 28 de septiembre de 2016). De igual forma, se identificará la importancia que dichas compañías le dan al área de mercadeo y la percepción que tienen sus clientes sobre ellos.

Nota: las entrevistas se llevarán a cabo por medio de una guía de discusión, la cual abordará preguntas alusivas al tema; además, el entrevistador será uno de los integrantes del trabajo de grado, quien es estudiante de ingeniería administrativa y ha hecho estudios alusivos al tema.

Objetivo 2: desarrollar un modelo estratégico a cada componente del *marketing mix* el cual fomente una óptima gestión de marca en la compañía.

- Se analizará cada “P” de la mezcla a través de la búsqueda de información secundaria que se tomará de publicaciones especializadas en mercadeo como los son: artículos, revistas y periódicos; todo ello con el fin de darle soporte teórico al modelo estratégico. Además se unirá el ADN corporativo con el *marketing mix* para la creación de estrategias genéricas que se puedan aplicar en diversas empresas contables.

Objetivo específico 3: diseñar un cronograma de acciones y tareas para la implementación del modelo gerencial dentro de la compañía.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Con base en el plan gerencia de marca cuya duración será de un año se plasmará en este las actividades de planeación, ejecución y monitoreo que las empresas contables deben llevar a cabo para lograr su posicionamiento en el mercado. Análogamente, se diseñarán dos calendarios, uno por actividades y otro por semanas para el desarrollo de las actividades.

Objetivo específico 4: diseñar acciones sugerentes que comprometan a las otras áreas de la compañía con el desarrollo de la marca.

- En base a la construcción del modelo de gerencia de marca, se diseñarán 3 estrategias para los 4 principales departamentos de la compañía (por juicio de experto): gestión humana, finanzas, innovación y producción; que comprometan las áreas en el desarrollo efectivo del modelo de gerencia de marca (N. López, comunicación personal, 28 de septiembre de 2016).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 INFORMACIÓN SECUNDARIA *B2B*:

3.1.1 Contexto desarrollo de marca

De acuerdo con lo expuesto por Kotler y Pföertsch (2006) en su libro “*B2B Brand Management*”, hay numerosas fuerzas externas que están obligando a las empresas (tanto B2C como *B2B*) a la construcción de marca, sin embargo, esta necesidad ha sido desatendida en las compañías industriales, ya que no lo consideran como una prioridad sino como una opción.

Algunas de las fuerzas que están apalancando la creación de una marca sólida son:

1. La proliferación de productos y servicios similares

Una sobreabundancia de opciones no sólo prevalece en B2C. Hoy en día también es más que cierto para los mercados *B2B*. La proliferación de productos y servicios similares genera ofertas cada vez más intercambiables entre las industrias (Kotler & Pföertsch, 2006).

Los productos y servicios simplemente innovadores no necesariamente alcanzarán una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, ya que estas ventajas funcionales suelen imitarse rápidamente y, por tanto, son raras y de corta duración. La superioridad técnica ya no es el único factor crucial para el éxito. En los mercados en los que los productos y servicios se están adaptando cada vez más a cada marca *B2B*, una marca fuerte puede ser la única característica que diferencia un producto o servicio de las ofertas competitivas (Kotler & Pföertsch, 2006).

2. Consumidor busca soluciones:

Hoy en día, casi todas las empresas se enfrentan a una fuerte tendencia hacia ofertas de mercado basadas en soluciones complejas. Las empresas han dejado de vender un solo producto o servicio: **venden soluciones**. Estas soluciones pueden abarcar un conjunto de productos y servicios diferentes y debido a su complejidad (Kotler & Pföertsch, 2006).

3. Increíble presión de precios.

En un ambiente muy disputado, las empresas también se enfrentan a presiones de precios enormes. Las empresas no pueden realizar precios más altos para sus productos simplemente ofreciendo ventajas funcionales especiales, estas deben proporcionar un valor adicional para los clientes, que incorporen y comuniquen factores tangibles e intangibles. Sin embargo, a través de la guerra de precios las compañías han buscado usurpar el mercado ofreciendo sus productos y servicios a precios más bajos y con beneficios “similares” (Kotler & Pföertsch, 2006).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Hoy en día las empresas no buscan cobrar más por mejores beneficios, sino que ofrecen a menor precio por beneficios estándar.

Además de las barreras, hay unas tendencias generales del mercado que están influyendo en la creación de marca de las empresas, las tendencias más relevantes son:

- *Globalización:*

La eliminación de barreras al comercio ha incentivado la competencia por parte de las empresas, ya que los costos para ingresar con su cartera de productos a diversos países son más bajos (Kotler & Pföertsch, 2006).

La mayor liberalización del comercio, también respaldada por la expansión mundial de las zonas de libre comercio, provoca una disminución de las restricciones de la competencia. Esto literalmente abre la puerta para que las pequeñas y medianas empresas vendan sus productos en todo el mundo aumentando así la competencia (Kotler & Pföertsch, 2006).

- *Hipercompetencia:*

Los mercados hipercompetitivos se caracterizan por movimientos competitivos intensos y rápidos. Además, en un entorno competitivo tan dinámico, procesos empresariales y de producción cada vez más rápidos, junto con el desarrollo continuo de las nuevas tecnologías, conducen a ciclos de vida del producto cada vez más cortos (Kotler & Pföertsch, 2006).

En muchas industrias, especialmente en las industrias de alta tecnología, el período desde el desarrollo de un nuevo producto hasta su saturación del mercado no pasa de los 6 meses. Una consecuencia importante de esta tendencia es que el aumento de los costos de investigación y desarrollo tiene que ser amortizado en un período de tiempo cada vez más corto (Kotler & Pföertsch, 2006).

3.1.2 Manejo de marca – empresas industriales (B2B)

En general, empresas con modelos *B2B* han dejado en segundo plano la decisión de crear una marca que los posicione, sin embargo hay algunas que han adoptado como marca el nombre de la empresa pero han dejado en el olvido la necesidad de construcción de una propuesta de valor de marca potente, la generación de una esencia que conecte con los públicos de interés y por último pero no menos importante, la creación de un logo; En este tipo de empresas como en las demás es fundamental tener un símbolo de recordación ya que este juega un papel muy importante en la conformación de la identidad visual, la cual genera en conjunto con la propuesta de valor y la esencia, lo que es llamado “identidad de marca” (Hague, 2013).

Como se mencionó anteriormente, para la mayoría de empresas industriales, la marca sombrilla bajo la cual se sientan todos los productos es el nombre de la empresa. Para las empresas que utilizan diferentes marcas es importante tener unas directrices y es

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

importante que antes de tomar una decisión, el gerente de marca debe considerar que cada cambio esté alineado con la estrategia de marca y solo si este contempla un entendimiento de lo que valoran los públicos de interés y está orientado a potenciar la estrategia de negocio, sería viable hacerlo; Además cada gerente de marca debe trabajar por los valores centrales de la empresa (Hague, 2013).

Hay dos rutas importantes de desarrollo de marca que pueden tomar las empresas industriales: Pueden adoptar una marca fuerte centralizada o una marca descentralizada en la cual la marca corporativa sea utilizada únicamente como un dispositivo de vinculación, existen además modelos *mixtos* o híbridos que pueden utilizarse, todo depende de las características de la oferta, los mercados en que compiten y los públicos a los que se dirigen (Hague, 2013).

La mayoría de las empresas *B2B* utilizan una marca fuerte centralizada, un nombre, un logotipo y un tipo de estilo para todos los productos y todas las divisiones, esta es utilizada ya que es la estrategia más rentable para una empresa con diferentes productos y que además tiene un número de clientes pequeño. La desventaja de tener una marca centralizada es que un problema con una podría manchar la otra (Hague, 2013).

Para las empresas industriales, manejar una marca descentralizada presenta muchas desventajas, sin embargo, también resalta ventajas como la venta independiente de marcas sin riesgo de que afecte a las otras, entre las desventajas se encuentran los costos y el esfuerzo adicional que debe realizarse para generar ventas cruzadas o tener apoyos de *marketing* cruzado de una marca a otra (Hague, 2013).

A pesar de que en las empresas industriales los responsables del *marketing* deberían tener una visión clara de los objetivos de la marca, en la mayoría de ellas no es así, la marca no se reconoce ni se entiende a pesar de que una marca exitosa es la ruta para ganancias materiales significativas y mayores márgenes en las ventas (Hague, 2013).

3.1.3 Administración estratégica de marcas

¿Qué es una marca? Según la *American Marketing Association*, una marca es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”. Muchos directivos se refieren a la marca como algo que en realidad crea una cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia entre cosas, en el mercado.

Según la *AMA*, la clave para crear una marca es elegir un nombre, logotipo, símbolo, diseño de empaque u otras características que identifiquen un producto y lo distingan de otros, hay diversidad de estrategias para escoger un nombre de marca. Hay ciertas compañías que utilizan el nombre de la empresa para casi todos los productos, hay otras que asignan a nuevos productos denominaciones de marcas individuales, los vendedores minoristas crean sus marcas con base en el nombre de su tienda; algunos se basan en nombres de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

personas, otras en lugares, algunos evocan animales, otros nombres de marcas usan palabras con un significado inherente al producto o que sugieren atributos o beneficios relevantes, otros son inventados, incluyen prefijos y sufijos con tintes científicos, tomados de la naturaleza o prestigiosos (Keller, 2008).

No sólo los nombres sino también otros elementos de marca como los logotipos y símbolos pueden estar basados también en personas, lugares, cosas e imágenes abstractas (Keller, 2008).

¿Por qué importan las marcas? Para los consumidores, las marcas identifican a la fuente o fabricante de un producto y les permite asignar las responsabilidades a un productor o distribuidor en particular; Pero lo más importante es que las marcas tienen un significado especial para ellos, pues con base en experiencias pasadas con el producto y su programa de *marketing* de años, los consumidores saben cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no, lo cual les ofrece un medio para la toma de decisiones rápida (Keller, 2008).

El significado de una marca puede ser muy profundo, por eso se habla de una relación marca-consumidor tipo enlace o pacto; En la medida que los clientes se den cuenta de las ventajas y beneficios que reciben al adquirir los productos o servicios de la marca, y siempre y cuando estén satisfechos con el consumo del producto, habrá más probabilidades de que continúen comprándolo e inclusive estén dispuestos a pagar precios Premium por ellos (Keller, 2008).

Las marcas desempeñan una función importante en comunicar a los consumidores ciertas características de producto, además pueden reducir los riesgos en las decisiones relacionadas con el artículo, en ese sentido, según Keller (2008) los riesgos que puede percibir un consumidor cuando compra y consume un producto son:

- Riesgo funcional: El desempeño del producto no está a la altura de las expectativas
- Riesgo físico: El producto supone una amenaza para el bienestar físico o salud del usuario o de otros.
- Riesgo financiero: El producto no vale el precio pagado por él.
- Riesgo social: El producto genera desaprobación social
- Riesgo psicológico: El producto afecta el bienestar mental del usuario.
- Riesgo de tiempo: Las fallas del producto conllevan el costo de oportunidad de hallar un sustituto satisfactorio.

Por tal razón, las marcas pueden ser un mecanismo importante para manejar los riesgos, en especial en escenarios de negocio a negocio (*B2B*), donde en ocasiones aquellos pueden tener implicaciones trascendentes.

Las marcas también desempeñan funciones valiosas para las empresas. Fundamentalmente sirven a propósitos de identificación para simplificar el manejo y seguimiento de la mercancía. Desde el punto de vista operativo, ayudan a organizar el inventario y los registros contables, también ofrecen a la empresa la protección legal de las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

características o aspectos únicos del producto, pues la marca ayuda a conservar los derechos de propiedad intelectual (Keller, 2008).

Las inversiones en marca pueden conferir al producto asociaciones y significados únicos que lo distinguen del resto, pueden indicar un cierto nivel de calidad, con lo que los compradores satisfechos pueden elegir con facilidad el producto de nuevo. Esta lealtad a la marca ofrece a la empresa la posibilidad de pronosticar y asegurar la demanda, así como de crear barreras de entrada que dificulten el ingreso de otras compañías al mercado (Keller, 2008).

Marcas de servicios → La propagación y sofisticación del desarrollo de marcas de servicio se aceleró durante la última década del siglo XX, uno de los desafíos presentes en el *marketing* de los servicios es que éstos son menos tangibles que los productos y su calidad tiende a variar más dependiendo de la personas o personas que lo ofrezcan (Keller, 2008).

El desarrollo de marca para un servicio puede ser una forma efectiva de enviar la señal a los clientes de que la empresa ha diseñado una oferta particular que es especial y merecedora de su nombre.

Retos para la creación de marcas según Keller (2008):

- Consumidores conocedores y cada vez más exigentes
- Proliferación de marcas
- Fragmentación de medios publicitarios
- Incremento de la competencia
- Aumento de los costos
- Mayor responsabilidad

Procesos de administración estratégica de marca: Implica el diseño e implementación de programas y actividades para construir, medir y administrar el valor de la marca. Para esto hay 4 pasos los cuales son descritos en el libro de Keller (2008):

1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca: Qué es lo que la marca presenta y como se debe posicionar respecto a la competencia, el posicionamiento se trata de ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor objetivo para que los beneficios potenciales de la empresa se maximicen, en este paso es importante crear un mapa mental que sea una representación visual de los diferentes tipos de asociaciones vinculadas con la marca que se forman en la mente de los consumidores, además se debe realizar un mantra de la marca, también conocido como esencia o promesa básica de la marca, la cual es una expresión corta de 3 o 5 palabras de los aspectos más importantes de esta y sus asociaciones básicas, el “ADN de la marca” que perdura y sus aspectos más importantes para el consumidores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

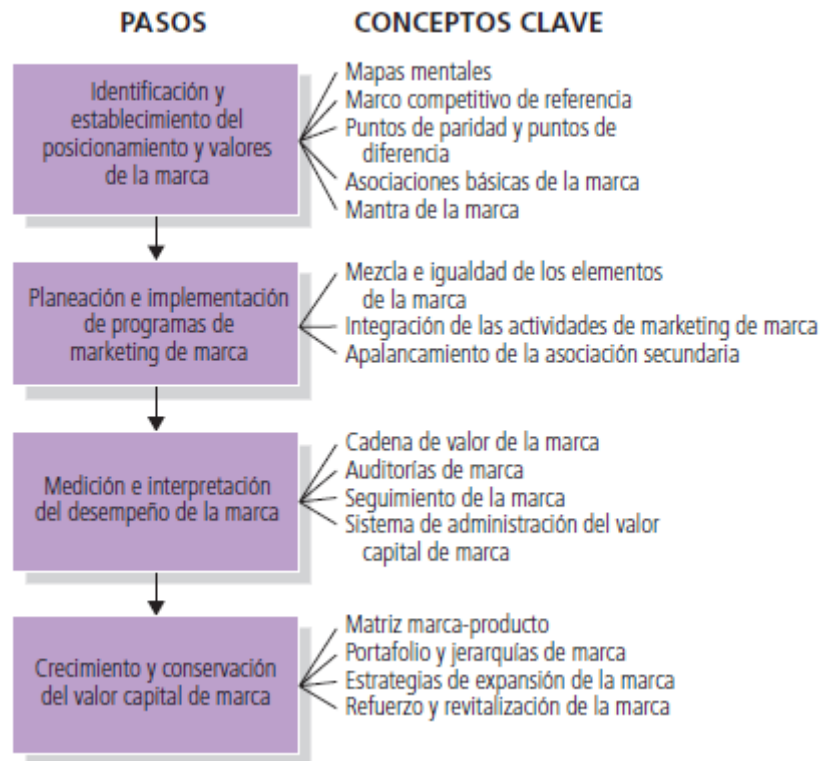


Figura 3. Pasos para la administración estratégica de marca.
Tomado de Keller (2008).

2. Planeación e implementación de los programas de *marketing* de marca: construir el valor de una marca requiere concientizar los consumidores para que una asociación fuerte, favorable y única sobre la misma. El proceso de crear conocimiento dependerá de 3 factores:
 - Relaciones entre los elementos de la marca: nombre, *URL* 's, logotipos, símbolos, personajes, empaques y eslóganes.
 - Las actividades y el programa de apoyo de *marketing*, así como la forma en que la marca se integra a ellos.
 - Otras asociaciones que la marca aprovecha como resultado de su vinculación con otra entidad.
3. Medición e interpretación del desempeño de la marca: se debe realizar una auditoría de marca para valorar la salud de esta, descubrir sus fuentes de valor y sugerir formas de mejorar y aprovechar este; para realizar esta auditoría es útil utilizar la cadena de valor de marca, la cual es un medio para dar seguimiento al proceso de creación de valor con el fin de entender mejor el impacto financiero de los gastos e inversiones en el *marketing* de marca.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4. Crecimiento y conservación del valor capital de marca: construir una matriz marca-producto que consiste en una representación gráfica de todas las marcas y productos que vende la firma, se debe tener en cuenta los diferentes tipos de consumidores existentes tanto para el desarrollo de programas de *marketing* como para el desarrollo de marca.

Los 4 pasos para la creación de una marca fuerte según Keller (2008):

- Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad.
- Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles de marcas con ciertas propiedades.
- Generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca.
- Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca.

3.1.4 **Branding y sus elementos clave**

Branding está relacionado con la gestión y creación de la marca, su objetivo principal es la creación y gestión del capital de marca, es decir, del valor de la marca para el consumidor, y esta creación de valor se consigue mediante la conexión racional y emocional de la marca con el cliente.

3.1.5 **Conceptos básicos de Branding.**

- Identidad de marca o identidad corporativa

Es uno de los más importantes en el *branding* y tiene dos sentidos uno cultural y otro estratégico, esto es lo que hace que cada marca sea única e irrepetible, entiéndase como identidad de marca su ADN.

La identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión. (Llopis Sancho, 2011)

- Asociaciones de la marca

Las asociaciones de marca son los sentimientos, convicciones o conocimientos positivos y negativos que tienen los consumidores sobre una marca (Llopis Sancho, 2011).

- Imagen de marca o imagen corporativa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La imagen de marca es la percepción de la marca por parte del consumidor y las asociaciones que éstos han desarrollado en relación con la marca (Llopis Sancho, 2011).

- Posicionamiento

El posicionamiento es un concepto que va relacionado con la recordación de la marca en la mente de los consumidores (Llopis Sancho, 2011).

- Identidad formal de la marca

La identidad formal de la marca, es decir, la definición y creación de sus elementos formales y tangibles, son aspectos cruciales del *branding*. Su existencia es consustancial al concepto de marca, es decir, no puede haber marca sin la materialización de sus elementos formales (Llopis Sancho, 2011). En el momento de creación de marca se debe tener en cuenta:

Logotipo - Símbolo - Logosímbolo - Color o identidad cromática - Tipografías - Ilustraciones – Fotografías – visual.

- El manual de identidad corporativa

EL proceso de diseño debe materializarse en un manual que documente todas las aplicaciones de la marca. Dicho manual constituye una guía básica de aplicación de los signos representativos de la empresa y se constituye en un documento fundamental para todas las personas que intervengan en el diseño y realización de cualquier elemento de comunicación corporativo (Llopis Sancho, 2011).

- Arquitectura de marcas

La arquitectura de marca es fundamental en la estrategia de *branding* de una empresa, ya que, de modo estructurado especifica el número, relación y propósito de las marcas dentro del portafolio de negocio (Llopis Sancho, 2011).

3.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS B2B:

- Por lo general las empresas *B2B* tienen fuertes áreas de ventas y débiles áreas de mercadeo, sin embargo, con el pasar de los años la mayoría de ellas comenzaron a ver que era importante contar con personal de mercadeo que ayude dar a conocer la marca, por lo tanto no tienen departamento de mercadeo como tal, pero cuentan con un grupo reducido de personas que generalmente trabaja en el área de ventas y apoya las funciones de mercadeo de la empresa, en estas compañías entonces, las áreas se encuentran muy conectadas, ya que durante los últimos años han buscado crear procesos en cadena que generen un trabajo coordinado entre las diferentes áreas de la organización.
- Por lo general, en las diversas compañías, las áreas de mercadeo y ventas trabajan muy de la mano para cumplir con ciertos objetivos organizacionales. Se notó que las empresas *B2B* crean sus metas teniendo en cuenta las estrategias creadas por

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

los departamentos de mercadeo y ventas, ya que de estos depende –en gran medida- el éxito del producto y el posicionamiento de la empresa.

- Las empresas industriales buscan que sus clientes noten en ellos aspectos como la confianza, compromiso y la calidad, además consideran que al tener como clientes otras empresas, estas deben ser puntuales y organizadas para que las operaciones productivas de estos terceros no se vean afectadas. Cabe resaltar que es fundamental para las empresas desviar de sus clientes el factor precio, ya que a pesar de ser este un factor decisor a la hora de comprar, se puede equiparar con aspectos como la calidad y confiabilidad de los productos y/o servicios.
- Las empresas *B2B* –generalmente- llegan o se comunican a sus clientes a través de 2 canales: redes sociales y contacto directo. Con respecto al primer canal gran parte de las empresas cuentan con una plataforma estructurada a través de la cual muestran su portafolio de productos y servicios, además dan asesoría al cliente y actualizan constantemente con información relevante de la compañía. Con respecto al segundo canal, las compañías se dirigen directamente a los clientes con el fin de asesorarlos y guiarlos de una manera más detallada y clara; cabe resaltar que este canal es fundamental para entablar y mantener un contacto continuo y redituable con el cliente.
- La propuesta de valor de cada compañía se caracteriza por contar con productos muy específicos y de alta calidad que les permite tener con sus clientes ese sello de confianza que buscan. Solo un producto innovador y rentable (no solo económicamente) permite a las compañías perdurar en el tiempo y posicionarse en el sector. En el mercadeo industrial es mucho más complicado tener una propuesta de valor única ya que sus productos/servicios se convierten en *commodities* que pueden ser fácilmente sustituidos en caso tal de que no se preste una verdadera solución. Además de lo mencionado anteriormente, la calidad, puntualidad y transparencia en los procesos se convierten en factores clave a la hora de destacar en el sector.
- Las marcas son creadas en su mayoría como soluciones a una necesidad específica (prendas de alta calidad a menor precio, hojalatas en base de acero, higiene y cuidado de las empresas e instituciones, consultores institucionales, entre otras); además reconocen que fueron creadas para ser un apoyo más en la cadena productiva de miles de empresas alrededor del país. Cabe resaltar que las marcas siempre transmiten un mensaje de confianza, transparencia y calidad a sus clientes.

**Todas se consideran un “*partner*” para sus clientes más no un proveedor, ya que la relación con ellos -por lo general- es continua y duradera.

****El sello ambiental cumple un papel fundamental a la hora de llegar al cliente en aquellas empresas que requieran de certificaciones especiales para asegurar la sostenibilidad ambiental de los procesos y productos.**

- Las empresas buscan que sus clientes los vean como marcas responsables y cumplidas, las cuales saben la importancia que tiene un buen producto/servicio dentro de la cadena productiva para llegar al consumidor final. También buscan que los vean como marcas estables, sólidas y estructuradas que, a través de sus empleados, socios, accionistas, proveedores, entre otras, buscan llegar al cliente final con un producto/servicio de calidad.
- Para las empresas bajo estudio, todas consideran que realmente si transmiten al cliente lo que ellos quieren entregarle, ya que, si fuera de otra manera, los clientes no estarían comprando los productos y servicios de la empresa y por ende no serían las empresas que ahora son, se concluye entonces que, a pesar de los pocos esfuerzos en mercadeo de la mayoría de estas empresas, se está teniendo cierto grado de éxito de la mano del equipo de ventas en el posicionamiento de la marca.
- En muchos casos la identidad visual pasa a segundo plano, ya que por lo general sus clientes (otras empresas) no se fijan mucho en este aspecto, sino que por lo contrario evalúan atributos como la calidad, confianza y novedad; por ello la inversión que se hace en ello es mucho menor en comparación con otros rubros.
- Cabe resaltar que estas compañías crean imágenes serias y sobrias con el fin de transmitir confianza y calidad, ya que muchos colores y formas podrían desviar la atención y seguridad del cliente. Los tonos más usados son el negro, azul y gris, tonos que, aunque se utilizan porque expresan confianza y seguridad, pueden llegar a ser una barrera para que las empresas con modelos *B2B* logren una diferenciación y posicionamiento.
- Como estrategia principal de comunicación, los equipos de mercadeo y ventas de las empresas tienen relaciones 1 a 1 con sus clientes, con el fin atenderlos de manera eficiente y comprometida. Cabe resaltar que sus páginas web y las redes sociales cumplen un papel fundamental en la comunicación con el cliente, ya que a través del primero dan información básica de la marca (misión, visión, valores corporativos, cobertura, ...), mientras que con las segundas comunican sus productos, ofertas e innovaciones. Las redes sociales más utilizadas son *Facebook* (comunicación promociones y paquetes; por lo general hay una relación más cercana con las personas), *Twitter* (buscan conocer la opinión sobre un tema en particular) e *Instagram* (muestran su portafolio de productos e innovaciones de la marca).

Además de estos medios virtuales suelen utilizar publicidad en ferias y pautas publicitarias (algunos en la radio o en la televisión); para el tema de las relaciones

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

públicas asisten a eventos que les permite relacionarse y darse a conocer con clientes potenciales.

- Desde sus equipos de talento humano, las diversas organizaciones buscan sembrar en sus empleados una cultura común donde cada uno de sus clientes identifique en ellos la esencia de la compañía, y puedan apreciar valores propios de la marca. El equipo de ventas y relaciones industriales cumple un papel fundamental en este ámbito, ya que es responsabilidad de ellos mostrar una imagen acertada de la compañía al cliente.
- Las empresas capacitan a sus empleados en aspectos como: atención al cliente, comunicación verbal, negociación acertada, responsabilidad social y ambiental, entre otras; con el fin de proyectar una imagen correcta.
- Gran parte de las empresas no tienen un área definida de I+D+i, sin embargo, áreas como producción, logística y manufactura siempre están en constante búsqueda de procesos novedosos y rentables que sean benéficos para el cliente y la compañía. Cabe resaltar que una pequeña porción de las empresas las cuales cuentan con tal área tiene un equipo profesional y especializado que está el 100% del tiempo buscando y generando ideas innovadoras en PRO de la compañía.
- La gran mayoría de las compañías cuentan con contabilidad propia, ya que consideran que la información financiera es delicada y se debe manejar a puerta cerrada. Gran parte de los encuestados consideran que los terceros pueden manejar la información indebidamente, dejando a futuro consecuencias tributarias y contables. Otra de las razones para contar con contabilidad interna es el deseo de las empresas actuales por tener una cadena de valor integrada que les genere menores costos y una mayor rentabilidad.
- Por lo general las compañías exigirían de un proveedor contable confianza, seguridad y transparencia en todas las operaciones que se lleven a cabo, pues la información que a ellos tendrían que confiar es delicada y muy confidencial para las empresas.
- Algunas compañías optaron por tener contabilidad tercerizada, sin embargo, la relación costo – beneficio era más alta, ya que generalmente los contadores internos desempeñan más funciones que la simple contabilidad, es decir, estos llevan la nómina de las empresas, también hacen revisión fiscal y manejan la tesorería. Cabe resaltar que muchas empresas valorarían de un proveedor contable el hecho de que no se limite a entregar los simples estados financieros de la compañía, sino que vaya más allá y de soluciones en PRO de un mejor desempeño organizacional.
- Finalmente, las compañías buscan que las empresas contables cuenten con un equipo lo suficientemente especializado y profesional que preste un servicio efectivo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

e íntegro para la compañía. Estas personas deben tener cualidades como la responsabilidad, la ética profesional y un buen manejo de todas las áreas de la organización.

- Las empresas se ven a futuro como entes sólidos dentro de cada sector donde operan, expandiendo sus mercados, diversificando su cartera de productos y generando empleo en el país.

3.3 PARALELO TEÓRICO VS PRÁCTICO:

Tabla 2. Primera comparación.

| TEORÍA | PRÁCTICA |
|---|---|
| 1. Mercadeo: La necesidad de un departamento de mercadeo en las empresas <i>B2B</i> es desatendida y no lo realizan como una prioridad sino como una opción. | 1. Mercadeo: En las empresas bajo estudio se reconoció que no se cuentan con equipos integrados únicamente para funciones de mercadeo, por el contrario, son las personas pertenecientes al área de ventas, las que realizan un apoyo a las tareas de <i>marketing</i> , pero no concentran su esfuerzo en dichas actividades. |
| 2. Factores de éxito: La superioridad técnica ya no es el único factor crucial para el éxito. | 2. Factores de éxito: A pesar de que saben que hay en juego muchos factores importantes actualmente para que un producto o servicio sea exitoso, siguen reconociendo su éxito en función de la calidad que brindan los productos y de las especificaciones de estos y por lo tanto quiere decir que siguen confiando en que el éxito de estas empresas se está dando por la superioridad técnica con la que cuentan. |
| 3. Propuesta de valor: Las empresas ya no deben vender un solo | 3. Propuesta de valor: Las empresas <i>B2B</i> han dejado de ser un solo |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| | |
|---|---|
| producto o servicio, deben vender soluciones. | proveedor y han buscado convertirse en un aliado clave para las compañías clientes, no solo brindándoles el producto o servicio que necesitan sino entregándoles ideas e innovaciones que convierten la simple negociación en una relación redituable. |
| 4. Precio: A través de la guerra de precios, las compañías han buscado usurpar el mercado ofreciendo sus productos y servicios a precios más bajos. | 4. Precio: Contrario a lo que dice la teoría, las empresas <i>B2B</i> trabajan bajo conceptos de alto precio por alta calidad, a pesar de que su intención es desviar el factor precio de la mente de sus clientes, no buscan estrategias de reducción de precio, buscan mejorar las especificaciones y calidad de sus productos y servicios para lograr una buena relación costo–beneficio. |
| 5. Marca: Las empresas que trabajan bajo modelos <i>B2B</i> han dejado en segundo plano la decisión de crear una marca que los posicione. | 5. Marca: En la realidad, estas empresas si crean una marca, pero solo con el objetivo de poderse diferenciar entre las demás marcas del mercado, no por beneficios ofrecidos sino por nombre; Además tampoco piensan en el posicionamiento de esta ya que no la utilizan como ventaja competitiva. |
| 6. Tipo de marca: La mayoría de las empresas <i>B2B</i> utilizan una marca fuerte centralizada, un nombre, un logotipo y un tipo de estilo para todas las divisiones, esto quiere decir que utilizan el nombre como marca sombrilla sobre la cual sientan todos sus productos. | 6. Tipo de marca: La realidad está acorde con la teoría, incluso en muchas de las ocasiones no hay una diferenciación entre el nombre y el logotipo, utilizan el nombre con alguna forma para crear un logotipo y con este identifican todos los productos y servicios de la compañía. |
| 7. Responsables de marketing: En todas las empresas, en especial las <i>B2B</i> , los responsables de <i>marketing</i> | 7. Responsables de marketing: En la práctica, igual que en la teoría, las empresas <i>B2B</i> no tienen |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| | |
|--|--|
| <p>deberían tener una visión clara de los objetivos de la marca, pero en la mayoría no es así, la marca no se reconoce ni se entiende.</p> | <p>responsables de <i>marketing</i> que conozcan la marca, muchas de ellas no tienen responsables por este tipo de acciones y las que los tienen, en su mayoría no manejan el <i>marketing</i> como tarea fundamental en las empresas, por lo tanto, saben que existe una marca, pero no saben cuáles son las maneras en las que se puede utilizar ni los beneficios que podrían resultar de realizar una óptima gerencia de esta.</p> |
| <p>8. Construcción del valor de marca: El tercer paso para construir el valor de marca es hacer mediciones e interpretaciones de desempeño de esta mediante auditorías y seguimientos.</p> | <p>8. Construcción del valor de marca: En la realidad, la mayoría de empresas <i>B2B</i> no realizan una medición del desempeño de la marca, aunque algunas empresas la utilizan de manera positiva y logran consecuencias que impactan positivamente a la compañía y sus utilidades, no se lleva una medición controlada de los beneficios que la marca aporta y por lo tanto no se cuenta con indicadores de desempeño que ayuden a la creación de estrategias de mejora y crecimiento.</p> |
| <p>9. Creación de marca: Cuando se crea una marca, se debe crear un manual de identidad corporativa que documente todas las aplicaciones de la marca.</p> | <p>9. Creación de marca: Las empresas <i>B2B</i> no suelen crear manuales que indiquen los usos que deben darse a la marca, la marca se utiliza para todo y no hay diferenciación entre los usos institucionales y publicitarios.</p> |
| <p>10. Creación de una marca fuerte: Dentro de los 4 pasos para la creación de una marca fuerte está asegurarse mediante estudios de mercadeo de que los clientes identifican la marca.</p> | <p>10. Creación de una marca fuerte: Las empresas <i>B2B</i>, dado que no dedican esfuerzos en mercadeo, no incurren en costos de estudios para identificar si la marca es conocida por los clientes.</p> |

Elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.4 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS B2B DEL SECTOR CONTABLE:

- Estas empresas cuentan con un amplio portafolio ya que llevan la contabilidad de empresas, se dedican a la revisión fiscal, realizan procesos tributarios y apoyan en trámites internacionales; esto les ha permitido fidelizar a sus clientes, ya que encuentran en estas compañías un aliado clave con soluciones integrales. Sin embargo, a pesar de que atienden diversas necesidades, se han especializado en uno o dos procesos los cuales los diferencia de su competencia, pues al pertenecer a un sector tan amplio y competitivo, los servicios diferenciadores y las propuestas innovadoras juegan un papel fundamental para su estabilidad en el medio.
- En general, las marcas son creadas bajo la definición de los servicios que prestan o por los nombres y apellidos de sus fundadores; además, el propósito de su creación se da porque años atrás –con la expansión industrial y empresarial del país- se vio la necesidad de que alguien efectuara sus procesos tributarios, fiscales y contables; así, bajo tal premisa, empiezan a nacer un sin número de compañías que buscaban atender tales necesidades.

Las empresas que han logrado estabilizarse con el paso de los años, lo han hecho debido a que llegan al cliente con una propuesta integral y especializada, creando así fidelidad con ellos.

También destacan que la gran mayoría de empresas que no han perdurado en este sector ha sido por las incorrectas prácticas que han llevado a cabo y que lamentablemente ha dejado por el piso el nombre del resto de empresas; esto las ha obligado a mejorar sus procesos y a contar con profesionales íntegros que velen por desempeñar sus funciones de la mejor manera.

- Los principales beneficios o servicios que debe tener una empresa del sector contable son: disponibilidad, personal íntegro y profesional, transparencia, responsabilidad, y buena comunicación. Estos cuatro puntos son fundamentales, ya que de lo contrario el servicio que se preste será vago.

Todas las empresas destacan la confianza, la ética y la buena fe dentro de sus políticas para la prestación del servicio, ya que al ser información tan delicada la que allí se maneja, es una obligación manipularla de manera correcta, ya que de lo contrario podría derivar en consecuencias legales y penales (las empresas exigen contrato de confidencialidad para darle seguridad al cliente). Cabe resaltar que para el cliente es un dolor de cabeza manejar todo el proceso contable y tributario, por ello, siempre estar a su lado es uno de los principales servicios que uno como empresa contable puede prestar. Las firmas contables deben convertirse en un *partner* de sus clientes, sino los procesos e informes realizados serán en vano.

- Para fidelizar a los clientes no se hace nada en particular, simplemente se esfuerzan por cumplirles con todas las obligaciones y no quedar mal con los tiempos de entrega. Además, se “meten en el pantano con ellos” para que los dejen de ver como una empresa de outsourcing y los reconozcan como una pieza fundamental en la organización.

- Como generalmente los clientes buscan en estas empresas la prestación integrada de un servicio, entonces son atendidos por un equipo de lleno que trabaja diversas áreas, es decir, algunos apoyan con lo tributario, otros con lo contable, otros con lo jurídico y así sucesivamente. Cabe resaltar que además de un equipo integrado, las empresas delegan a una persona para que sea el canal entre el cliente y ellos, con el fin de que este no deba acudir a cada persona para hacer un requerimiento.
- Los clientes llegan a las empresas principalmente por el voz a voz, ya que son otros clientes los que se encargan de recomendarlos y de dar buenas referencias de ellos. Así, cualquier estrategia de mercadeo orientada a la comunicación se descarta. Para nadie es mentira que este gremio maneja información muy delicada, por ello, cuando a uno le referencian positivamente una firma contable, se transmite seguridad e incitan a la persona (natural o jurídica) a acceder a sus servicios.

Nota: A pesar de que tienen página web son muy pocos los clientes que los contactan a través de esta, por ello no la consideran un canal efectivo para atraerlos. Además, no llevan a cabo estrategias de comunicación como eventos, relaciones públicas o visita personal, ya que la sola reputación otorgada en el voz a voz es suficiente.

- Como se dijo anteriormente las marcas siempre quieren transmitir confianza, seguridad, calidad y ética, aspecto que consideran les entregan a sus clientes en todo momento, ya que de lo contrario no los conservarían con ellos tantos años de relación laboral. Cabe resaltar que todas las marcas consideran que este punto siempre debe estar susceptible de mejora.
- Las compañías no tienen área de mercadeo ni de ventas, sus áreas simplemente son: servicios contables, servicios tributarios, trámites internacionales y jurídicos. Como se dijo en el punto anterior, no consideran necesario un área de ventas ya que por lo general los clientes nuevos llegan referidos por otros clientes.

El posicionamiento lo lograron con el paso del tiempo gracias a las buenas y especializadas prácticas que desempeñaban.

******Esporádicamente hacen seminarios o cursos, pero estos no los hacen con el fin de darle publicidad a la compañía, sino que alguna institución paga por ello.

- En algunas empresas no se hace nada para promover la marca en sus empleados, ya que no consideran necesario llevar a cabo tal práctica dentro de su formación; sin embargo, las que sí, lo hacen a través de un comité semanal donde la gerencia y la junta directiva especifica cómo quiere que los empleados actúen con sus clientes, allí también se les pregunta sus expectativas para la semana y se retroalimenta.

La única capacitación que les hacen a los empleados es cuando los vinculan, se les hace la inducción para que estén muy contextualizados a la hora de atender el cliente.

- A pesar de que no conocen su significado, utilizan el color Azul Rey, ya que lo consideran sobrio y elegante; además destacan que todas las firmas del sector contable y tributario se mueven bajo la misma tonalidad.
- Los empleados no tienen protocolo específico para llegar al cliente, lo único que deben tener en cuenta es que tienen ser cordiales y portar ropa formal.
- Las empresas eventualmente hacen una retroalimentación de sus procesos, ya que como compañías prestadoras de servicios es su obligación contar con la opinión del cliente acerca de su gestión.
- Las empresas si cuentan con equipos especializados en innovar en los procesos, pues –como se dijo anteriormente- este sector competitivo amerita que cada empresa se especialice e innove en la gestión que desempeña.
- A 10 años las empresas no se ven con muchos más clientes, por lo contrario, buscan estabilizarse en el sector y conservar ese posicionamiento que al día de hoy conservan. Además, buscan que se dé una cercanía mucho mayor con el cliente y que la relación deje de ser netamente laboral.

3.5 PARALELO B2B VS B2B DEL SECTOR CONTABLE:

Tabla 3. Segunda comparación.

| B2B | B2B SECTOR CONTABLE |
|---|--|
| 1. Áreas compañía: Por lo general, las empresas <i>B2B</i> tienen fuertes áreas de ventas y débiles áreas de mercadeo. | 1. Áreas compañía: Las compañías no tienen áreas de mercadeo ni de ventas, los clientes por lo general llegan referenciados, no hay necesidad de buscarlos, incluso estas empresas por lo general se encuentran sobrecargadas de trabajo. |
| 2. Comunicación: Las empresas <i>B2B</i> generalmente llegan o se comunican a sus clientes a través de dos canales: redes sociales y contacto directo. | 2. Comunicación: Las empresas contables únicamente tienen un contacto directo, esto debido a que toda la información que se maneja en el proceso es confidencial y de especial cuidado, además porque tienen presencia casi nula en redes sociales. |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| B2B | B2B SECTOR CONTABLE |
|--|--|
| 3. Propuesta de valor: La propuesta de valor se caracteriza por contar con productos muy específicos y de alta calidad. | 3. Propuesta de valor: Su propuesta de valor está basada en la diversificación de servicios en su portafolio, servicios que se complementen unos a otros para poder generar una confianza global, además durante la prestación de este servicio, la entrega de valor clave se encuentra en el acompañamiento al cliente en todas las situaciones en que intervengan los asuntos contables, tributarios y legales. |
| 4. Innovación: Gran parte de las empresas no tienen un área definida de I+D+i. | 4. Innovación: Se tienen áreas y personas constantemente buscando mejoras y cambios dado que se encuentran en un sector que cambia todos los días en cuanto a normas y procesos y una falta puede llevar a consecuencias graves económicas o penales. |
| 5. Metas: Las empresas se ven a futuro como entes sólidos dentro de cada sector donde operan, expandiendo sus mercados, diversificando su cartera de productos y generando empleo en el país. | 5. Metas: Las empresas de este sector no tienen altos objetivos de crecimiento debido a la cantidad de trabajo con que ya cuentan y expresando que un crecimiento desmedido generaría una pérdida de la calidad del servicio, se ven mejorando, pero con el tamaño con el que ya cuentan y en vez de esperar tener más clientes, quieren ampliarles la cobertura de servicios a los actuales. |
| 6. Beneficios clave: Destacan que los principales beneficios de estas empresas deben ser la calidad, la puntualidad y la responsabilidad. | 6. Beneficios clave: Para las empresas del sector contable es vital contar con disponibilidad, ser confiables, transparentes y contar con personal con gran conocimiento y actitud de servicio. |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| B2B | B2B SECTOR CONTABLE |
|---|--|
| <p>7. Ofrecimiento de servicios: Utilizan los medios virtuales como página web y redes sociales, además suelen utilizar publicidad en ferias y pautas publicitarias.</p> | <p>7. Ofrecimiento de servicios: Únicamente cuentan con una página web, no hacen ningún tipo de publicidad ni participan en ferias, algunas participan en capacitaciones y en pocos casos llevan un pendón.</p> |
| <p>8. Direccionamiento a empleados: Desde sus equipos de talento humano, las diversas organizaciones buscan sembrar en sus empleados una cultura común donde cada uno de sus clientes identifique en ellos la esencia de la compañía, los capacitan en: atención al cliente, comunicación verbal, negociación acertada, responsabilidad social y ambiental, entre otras.</p> | <p>8. Direccionamiento a empleados: Por lo general estas empresas no dedican esfuerzos ni realizan capacitaciones para enseñarles a sus empleados sobre cómo deben proyectar la marca, debido a las grandes cantidades de trabajo enfocan su direccionamiento en asuntos netamente del proceso laboral, sin embargo, rescatan que trabajando arduamente es como muestran a sus clientes la esencia de su compañía</p> |
| <p>9. Factores contables clave: Para las empresas <i>B2B</i> es fundamental que un proveedor contable no se limite a entregar los simples estados financieros de la compañía, sino que vaya más allá y de soluciones en PRO de un mejor desempeño organizacional.</p> | <p>9. Factores contables clave: Para las empresas contables, el factor clave de éxito no está en la cantidad de informes que se entreguen sino en el acompañamiento que se brinde a los clientes, no llenarlos de reportes que seguramente no van a entender, sino brindar información confiable, oportuna, razonable y relevante.</p> |
| <p>10. Clientes: Con respecto a la llegada de clientes, estas empresas le atribuyen un papel fundamental a sus medios virtuales, ya que a través de estos llegan muchos de sus clientes buscando productos, el voz a voz aunque también ocurre, no es tan importante en este medio, aunque ayuda a referenciar no es un decisor de compra, su decisor más</p> | <p>10. Clientes: Las empresas contables consiguen sus clientes a través del voz a voz, una buena referencia es un factor clave para la decisión de compra, en estas compañías no hay mucho problema por el factor precio ya que los clientes prefieren pagar un poco más, pero lograr tener un servicio diferenciado y confiable.</p> |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| B2B | B2B SECTOR CONTABLE |
|---|----------------------------|
| importante es el precio, dado que no se puede realizar una buena diferenciación en cuanto a especificaciones de los producto. | |

Elaboración propia

3.6 INFORMACIÓN SECUNDARIA *MARKETING-MIX*

3.6.1 Definiciones *marketing-mix*

El contenido de una estrategia de marketing debe ser capaz de mostrar cómo se manejan y combinan los factores clave de la oferta de la empresa (producto, precio, promoción y distribución) con el propósito de que sean capaces de alcanzar los objetivos de la empresa. (O'Shaughnessy, 1991, p.89 en Gallardo Vera, 2013, p. 12)

Según Kotler (2000, p.74) en Gallardo Vera (2013, p. 11), “el *marketing-mix* es el conjunto de herramientas de *marketing* que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo”.

De acuerdo con lo que cita Gallardo Vera (2013, p. 11) de Valler y Fasquet (2005, p.426), el *marketing-mix* “es el conjunto de variables, instrumentos o herramientas, controlables o a disposición del gerente de *marketing*, que se pueden coordinar, manejar, manipular o combinar en un programa de *marketing* y que tienen los siguientes objetivos: producir, alcanzar o influir sobre la respuesta deseada en el mercado objetivo, lograr los objetivos de *marketing* de la empresa o satisfacer el mercado objetivo”.

En concordancia con lo que cita Gallardo Vera (2013, p. 11), el término “*marketing-mix*” fue divulgado por Borden (1964), pero creado por Culliton (1948). La clasificación más consensuada es la de McCarthy (1960). Los ingredientes que debe poseer la receta del *marketing-mix* han ido cambiando según los autores que hayan estudiado el concepto (Gallardo Vera, 2013, p. 11 de Vallet, Frasquet, 2005).

3.6.2 Variables del *marketing-mix*

Son las 4 Ps (Producto, precio, distribución y comunicación), se adicionan además las variables de: investigación de mercados, envase, servicio al cliente, relaciones públicas, participantes, proceso y evidencia física, personas, servicio y ventas, procesos y personal, inducción – promoción de ventas personal, personas y presentación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las 4 Ps tienen una orientación a la producción, pero tal como expone *Gallardo Vera (2013, p. 11)*, Bruner (1989) propuso los 4 Cs: Concepto, coste, canal y comunicación las cuales tienen una orientación al mercado. Así mismo, Kotler (1972) en *Gallardo Vera (2013, p. 11)* adoptó las variables básicas como: configuración (producto), simbolización (comunicación), facilitación (distribución) y valoración (precio).

3.6.3 Razones por las cuales el concepto de *marketing-mix* es poderoso

1. Hace que el *marketing* parezca fácil.
2. Permite la separación del *marketing* de las otras actividades de la empresa y la delegación de las actividades de *marketing* a los expertos.
3. Si son bien trabajados pueden cambiar la posición competitiva de la empresa.

3.6.4 Beneficios del *marketing mix*

1. Ayuda a revelar otra dimensión del trabajo del gerente de *marketing*.
2. Es una herramienta importante que permite ver que el trabajo del gerente de *marketing* es en gran parte el comercio de los beneficios que tienen las fortalezas de la empresa en comparación con las fortalezas de otras.

3.6.5 Nueva propuesta de modelo “4 valores” como *marketing-mix*

De acuerdo a lo que explica Londhe (2014, p. 4), el nuevo concepto del modelo de “4 valores” es el siguiente:

1. Valor para la sociedad: ¿Qué está siendo ofrecido a la sociedad? El *marketing* está ofreciendo beneficios a la sociedad, informando y educando al consumidor. La imagen de la marca y la equidad en marcas permiten que los clientes creen confianza en ellas, lo que finalmente los lleva a una fidelidad de marca. Se debe pensar en el bien de la sociedad y en la creación de productos y servicios socialmente amigables.
2. Valor para el cliente: ¿Qué está siendo ofrecido al cliente?, lo cual incluye la propuesta de valor. En vez de ofrecer un producto o servicio que el cliente necesite, debe ofrecerse una solución completa al problema.
3. Valor para el vendedor: ¿Qué es lo que atrae al vendedor?, ganancias & beneficios intangibles.
4. Cliente valioso: Importante saber quién es mi cliente e identificar a quien debo servir mediante una segmentación estratégica.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.6.6 Significado de la propuesta del modelo “4 valores”

Londhe (2014, p. 4) explica entonces que la significancia de esta propuesta del modelo “4 valores” puede verse reflejada en los conceptos que se presentan a continuación.

1. Tener una segmentación estratégica: En contrate con las 4 Ps o 4 Cs, los 4 valores cambia el foco del *marketing* para ser más estratégico, funcional y orientado. Entender la estrategia de segmentación y luego responder a ellos usando el modelo de 4 valores ayuda a confrontar algunos asuntos de estrategia críticos que afrontan las empresas.
2. Diferenciar el valor para marcar la diferencia: El modelo ayuda a las compañías a conceptualizar una pregunta esencial mientras se está sirviendo a dos segmentos: ¿Dónde construimos la diferenciación en la oferta de los segmentos?
3. Innovación en marketing: La innovación puede conseguirse haciendo preguntas continuamente a lo largo de la línea del modelo de 4 valores. ¿Hay clientes insatisfechos con la industria? ¿Qué factores ofrecidos por la industria pueden ser eliminados o que nuevos atributos pueden ofrecerse por primera vez?
4. La parte social gana significancia: En la era de la contaminación y producción de gases, productos y servicios seguros son de primera importancia para la sociedad, pensar no solo en el cliente sino en la sociedad es el camino para la creación de una empresa amigable con la sociedad.
5. Búsqueda académica: El modelo permite el estudio del *marketing* desde una nueva perspectiva.

3.6.7 Ventajas del *marketing –mix*

El fin de todo bien o servicio es solucionar un problema del segmento de mercado definido o satisfacer una necesidad. Esta es la base para que la empresa tenga éxito, por este motivo se deben identificar bien los elementos que llevan al éxito, ya que de esta manera los productos y /o servicios tendrán características que los diferencian de las demás empresas similares (Universidad Autónoma de Guadalajara, n.d.).

- Ventajas competitivas: son las características que hacen que el bien o servicio se diferencie de los demás, haciendo que tengan gran acogida en el mercado (Universidad Autónoma de Guadalajara, n.d.).
- Distingos competitivos: son los aspectos que se encargan de darle imagen a la empresa. Por lo general, son elementos comunes del mercado pero que al abordarlos de manera diferente se convierten en un factor diferenciador frente a la competencia (Universidad Autónoma de Guadalajara, n.d.).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.6.8 Elementos del *marketing-mix*

Los elementos que componen el *marketing-mix* son el producto, el precio, la promoción o comunicación y la distribución; y se expondrán a continuación en qué consiste cada uno de acuerdo a lo expuesto por Kotler & Armstrong (2003, p. 3).

a. Producto/servicio: son bienes o servicios que poseen ciertos atributos para satisfacer determinada necesidad. Los bienes pueden ser industriales, de consumo e intangibles.

El ciclo de un producto consta de los siguientes pasos:

- i. Introducción: las operaciones en esta etapa generan costos más altos, distribución limitada y ventas reducidas. Además, se recalca el tipo de producto.
- ii. Crecimiento: las ventas y las utilidades crecen de forma rápida, al igual que los puntos de distribución. La estrategia se basa en que los consumidores conozcan la marca y no en que prueben el producto.
- iii. Maduración y saturación: las ventas crecen lentamente y la competencia de precios se hace más fuerte
- iv. Declinación y abandono: es cuando el producto cae en desuso

La empresa logrará sus objetivos de ventas siempre y cuando sus productos/servicios se adapten a las necesidades del comprador; por ello, se deben determinar las características que estos han de reunir para atender al segmento que va dirigido.

Los servicios que las compañías ofrecen se convierten en un conjunto de valores añadidos que les permiten marcar la diferencia respecto a los demás competidores; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado *marketing* de percepciones. Los servicios industriales incluyen: reparación, mantenimiento, limpieza, vigilancia, asesoría, entre otras.

Para incrementar el uso de un determinado servicio se puede modificar el mercado de la siguiente manera:

- i. Llegando a nuevos segmentos y usuarios.
- ii. Incrementando el uso del servicio con los usuarios existentes.
- iii. Reposicionando la marca con el fin de atraer un segmento mayor o de crecimiento más acelerado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

b. Promoción: su objetivo es persuadir, informar y/o recordar al público objetivo acerca de los productos y/o servicios que comercializan. Adicionalmente, busca crear imagen de marca para poder incrementar las ventas, al igual que crear un impacto directo sobre el cliente para que adquiera el producto. La promoción es diferente a la publicidad

- i. Los medios publicitarios más utilizados son: los periódicos, las revistas, el radio, la televisión, los anuncios panorámicos, el internet y los volantes.
- ii. Promoción de ventas: son las actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio, estimulando su compra. Son actividades como: sorteos, cupones, descuentos y muestras gratis.

c. Plaza: se trata de cómo hacer llegar los productos/servicios al *shopper*, es decir, son rutas o canales de distribución mediante los cuales se atienden sus necesidades.

Al momento de elegir un canal se debe tener en cuenta el costo de la distribución del producto, el control sobre las políticas de precio, el área en m², la capacidad que tiene la empresa para realizar los despachos y la cercanía que tiene el cliente con el punto de venta.

d. Precio: influye en la percepción que tiene el *shopper* acerca del producto o servicio. Este dependerá del tipo del mercado en el cual esté enfocada la empresa.

Las decisiones de precio tienen influencia tanto interna (costos fijos y variables), como externa (competencia pura, monopólica y oligopólica). Sin embargo, factores como fijación del precio en el punto de equilibrio, en función de las utilidades meta, del comprador y la competencia, también influyen a la hora de definirlo.

3.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA *MARKETING-MIX*

Al momento de realizar un modelo se hace fundamental reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene cada uno de los elementos del *marketing-mix* que maneja una empresa.

En primer lugar, se debe tener un conocimiento profundo acerca del producto o servicio que se está ofreciendo, esto con el objetivo de conocer cuáles son las necesidades que está satisfaciendo y estar continuamente buscando nuevas soluciones que puedan integrarse para brindar un mejor producto o servicio al cliente.

En segunda instancia se encuentra la promoción, sin esta posiblemente, aunque el producto sea muy bueno no tenga ventas, es indispensable conocer cuáles serán las estrategias de comunicación que se van a asociar al producto o servicio que se va a ofrecer y cuáles serán

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

los lugares en los que se encuentra el público objetivo y donde implementarán dichas actividades de promoción.

En tercer lugar, está la plaza que puede ser quizás el elemento más importante, ya que antes de generar un producto o servicio se debe realizar una segmentación acorde a la idea que se quiere desarrollar, de manera que se pueda identificar las necesidades del segmento al que quiero dirigirme y poder generar el desarrollo de la idea de manera exitosa.

El cuarto lugar es para el precio, el cual debe ser acorde y contar con un balance beneficio-costos, es importante tener un equilibrio entre el valor que se está generando para los consumidores y el precio por el cual ellos están pagando. El monto del precio no está únicamente relacionado a aspectos básicos de producción y costos de materias primas sino también a las experiencias positivas generadas al uso del producto o utilización del servicio. Cabe resaltar que este siempre debe estar enfocado en generar rentabilidad económica para la compañía.

Junto a las 4P's el mercadeo debe generar estrategias para la selección y la logística de la distribución tanto del producto o servicio como de la promoción de estos. Las empresas deben empezar a buscar a los clientes debido a la abundancia de marcas que se encuentran en el mercado para mostrarles su ventaja competitiva y llegar al objetivo final que es la venta. Un canal de distribución ideal para el producto o servicio y su respectiva comunicación pueden ser el éxito de alguno de estos que no cuente con muchos aspectos diferenciadores en cuanto a calidad y precio.

Finalmente, para la generación del plan de gerencia de marca es de vital importancia integrar los elementos del *marketing-mix* para satisfacer adecuadamente las necesidades y/o deseos del segmento clave a través del gerenciamiento de los atributos de la marca y la creación de valor. De igual manera es fundamental que todas las áreas funcionales de la compañía que intervienen en el *marketing-mix* trabajen coordinadamente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

3.8 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA CADA P DE LA MEZCLA

- A. Producto-servicio: Identificar el valor agregado y los atributos diferenciadores que la empresa está ofreciendo a través de sus productos o servicios.

Para tener en cuenta en este ítem:

- Ante el lanzamiento de un nuevo producto o servicio se debe tener en cuenta que estos deben estar relacionados con los que ya se ofrecen, pueden ser un producto o servicio complementario.
- Los productos o servicios ofrecidos por la compañía deben tener dos características: ser relevantes y diferenciados; De lo contrario no serán competitivos en el mercado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Para generar una nueva marca, no se debe sacar la anterior del mercado, deben entrar a participar las dos, pero con segmentos objetivos diferentes.
- Adicionar servicios que presten un valor agregado y que generen comodidad a los clientes como atención personalizada, servicio a domicilio, entre otras.

B. Precio: Ajustar un precio para el producto o servicio acorde a la propuesta de valor que se esté entregando a los clientes y teniendo en cuenta la relación beneficio-costos para las partes interesadas.

Para este ítem se debe tener en cuenta:

- A la hora de establecer un precio, la compañía debe preguntarse: ¿Por qué me comprarían el producto? Y ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ello?
- Realizar un estudio de los precios del mercado para no establecer un costo muy alto que sobrepase los límites de precios de la competencia o muy bajo que genere desconfianza en el cliente.
- No generar una guerra de precios con la competencia, ya que esto deriva en una mala reputación tanto para compañía como para todo el sector.

C. Promoción: Desarrollar una estrategia de comunicación efectiva para atraer nuevos clientes y generar fidelización en los clientes actuales.

Para este ítem se debe tener en cuenta:

- Para llegar a nuevos clientes es necesario preparar un discurso o guion que comunique asertivamente la propuesta de valor de la compañía y cree un vínculo a largo plazo con el cliente. De igual manera es necesario identificar con que herramientas se podrá captar la atención del público.
- Crear ofertas o beneficios para aquellas personas que utilicen en conjunto varios de los productos o servicios desarrollados por la empresa, esto con el fin de generar fidelización.
- Llegar a aquellos medios donde haya mayor audiencia del público meta de la compañía, lo anterior para tener una mayor probabilidad de recepción del mensaje transmitido.
- Para mantener los clientes antiguos es fundamental mejorar e inclusive rediseñar las estrategias de comunicación que ayuden a generar una venta cruzada y la recompra del producto o servicio.
- Es importante la participación en actividades que permitan establecer relaciones públicas como ferias o convenciones con el fin de darse a conocer en el medio.

D. Plaza: Reconocer los públicos de interés para la empresa con el fin de establecer los canales más apropiados para llegar a ellos y ser competitivos.

Para este ítem se debe tener en cuenta:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Es importante darle fuerza a los canales modernos como lo son páginas web y las redes sociales, de tal forma que los clientes obtengan la información de manera confiable y completa al alcance de su mano.
- Es necesario contar con un canal que se adecúe a la ocasión de compra de los clientes, para ello se hace una adecuada segmentación del mismo y se selecciona el mejor lugar para ofrecerle el producto/servicio.
- No siempre contar con muchos canales es sinónimo de competitividad; un canal bien desarrollado y con alta inversión puede crear más fidelidad y recordación en el cliente.

3.9 DISEÑO MODELO ADN EMPRESA CONTABLE

Desde la gerencia general de la empresa contable y en compañía del encargado de desarrollo de marca de la misma se recomienda dar repuesta a los interrogantes que se encuentran en el modelo del ADN corporativo, este permitirá que la organización identifique a su esencia de marca, reconozca su forma de operar y finalmente defina cómo manejan actualmente su *marketing mix*.

A continuación, se ilustra el modelo del ADN por el cual debe basarse la empresa para reconocer su presente y posteriormente adaptarse a las estrategias y actividades del plan de gerencia de marca para mejorar aquellos aspectos en los cuales se evidenció debilidad.

En el gráfico es posible evidenciar 3 etapas para la acertada identificación del ADN de marca y las cuales funcionan de la siguiente manera:

1. **Etapas de identidad de marca (Azul):** en este punto la empresa contable deberá reconocer su esencia de marca, la cual es un pensamiento único y sencillo que captura el alma de la marca y define la razón de ser de la misma.
2. **Etapas de manejo de proceso (Naranja):** en esta etapa la empresa se pregunta cómo es su modo de operar tanto interna como externamente; haciendo un análisis integral de sus procesos. Esta es la base fundamental de la estructura genética.
3. **Etapas de marketing mix (Verde):** en este ítem la empresa identifica cómo está llegando a su segmento clave, en relación con su precio, el servicio ofrecido y su manera de comunicarse.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

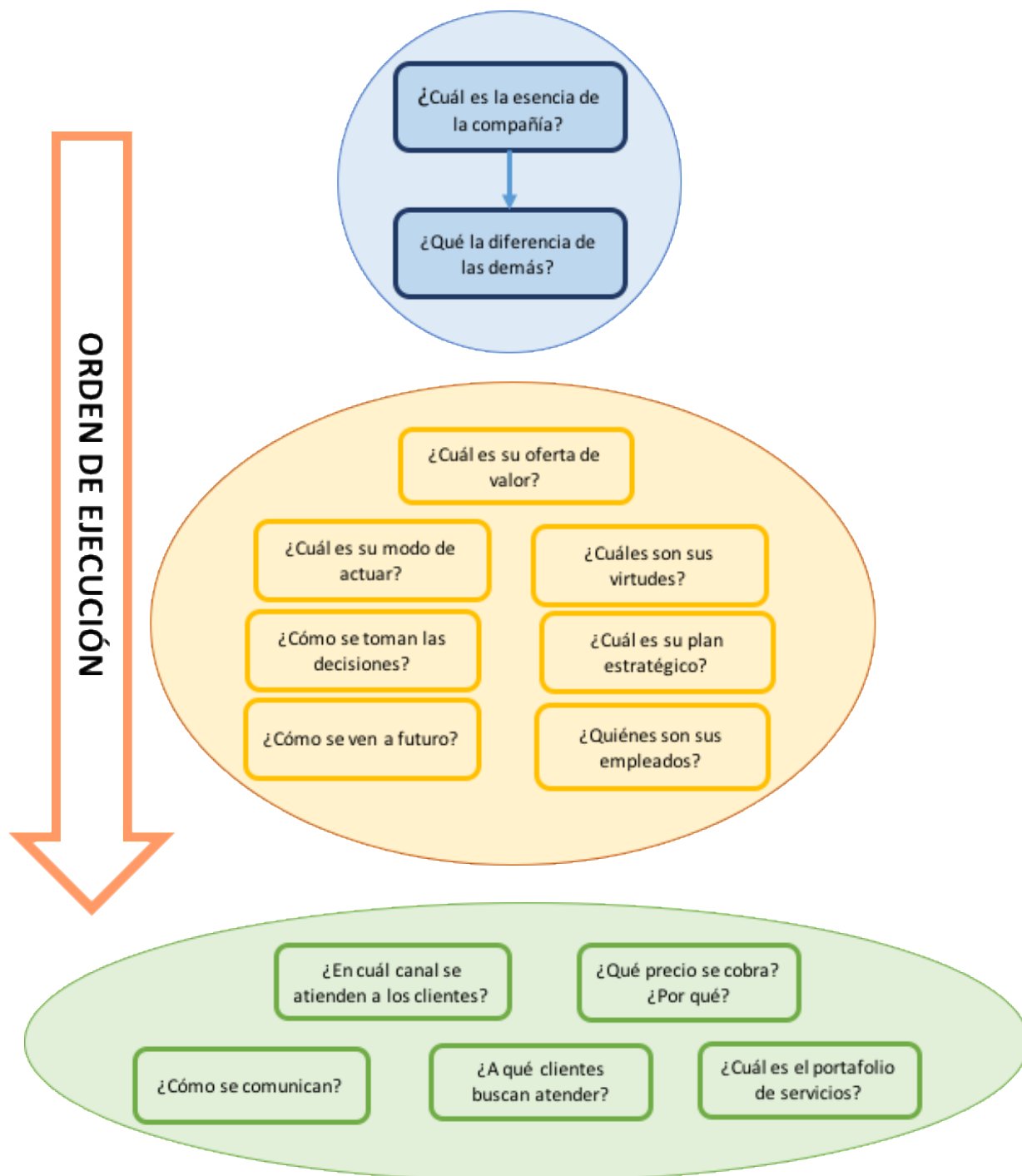


Figura 4. Modelo de identificación de ADN de marca.
Elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.10 ACTIVIDADES PARA LAS ESTRATEGIAS

A continuación, se explicarán las actividades que deben realizarse en cada una de las 4 estrategias del *marketing mix*, estas se clasificaron en: planeación, ejecución y monitoreo.

Las actividades aquí plasmadas deben desarrollarse en el orden que se indica. Aunque cada actividad de planeación tiene una ejecución y un monitoreo, la relación no es 1:1:1, sino que en cada estrategia pueden aparecer varias actividades (planeación, ejecución o monitoreo); por ello, para llevar a cabo la estrategia de manera eficiente y ordenada se debe cumplir con el siguiente paso a paso:

A. Producto – servicio:

01: “Entrevistas a profundidad con los clientes actuales” - (Planeación).

Estas entrevistas se deben realizar con el fin de obtener información acerca de los atributos y beneficios que identifican los clientes actuales sobre los servicios que actualmente se prestan.

Se recomienda que la duración de las entrevistas sea mínimo de 30 minutos, adicional, se debe crear un guía de preguntas con los aspectos más relevantes sobre la información que se desea obtener y se debe pedir autorización al entrevistado para grabar la conversación, la cual será utilizada en por la organización para futuras estrategias.

02: “Entrevistas a profundidad con los empleados de la compañía” - (Planeación).

Estas se hacen con el fin de contrastar la información que se obtuvo de los clientes acerca de los beneficios y atributos; y lo que piensan los empleados sobre la propuesta de valor entregada. Esto es importante, ya que en muchas ocasiones lo que la empresa dice ofrecer no está siendo percibido; en este caso, dicha actividad permite investigar más a fondo sobre cuáles son los puntos en los que se está fallando para que el servicio sea efectivo.

03: “Clasificación entre servicios Relevantes/Diferenciados y otros” – (Ejecución).

En esta actividad se busca distinguir entre el portafolio de la empresa aquellos servicios prestados que son relevantes y diferenciados para los clientes, y aquellos que no agregan valor.

Para ello se recomienda hacer un paralelo en el cual además de plasmar el nombre el servicio, se identifiquen los aspectos que se tuvieron en cuenta para su respectiva clasificación. De igual forma es fundamental que la empresa sea lo más objetiva posible a la hora de realizar la clasificación y que siempre piense desde el punto de vista de las necesidades del cliente.

04: “Evaluación de los servicios ubicados en la clasificación otros” – (Ejecución).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Después de que la compañía realice el paralelo es fundamental que se evalúen cada uno de los servicios que quedaron en la parte de “otros”, donde se analizará si es pertinente su modificación para que sea relevante y diferente o si se debe proceder a la eliminación de dicho servicio.

Es importante que la empresa logre rescatar el mayor número de servicios posible siempre y cuando estos puedan agregar valor al cliente; sin embargo, la compañía debe ser objetiva y entender que una actividad que no pueda cumplir con los parámetros de relevancia y diferenciación no está siendo útil para ninguna de las partes interesadas.

05: “Realizar de nuevo las actividades 01 a 04 cuando sea conveniente” – (Monitoreo).

Para medir la conveniencia de cuándo se debe volver a realizar la actividad es fundamental tener en cuenta 2 factores:

- Los cambios del entorno como políticas, regulaciones, leyes, tendencias y comportamiento de los clientes.
- La creación de nuevos servicios por parte de la compañía.

Cuando alguno de estos 2 suceda y esté relacionado con los servicios que presta la empresa, es importante reevaluar las actividades anteriormente mencionadas para que la organización ofrezca un portafolio actualizado y acorde con las tendencias de consumo.

06 “Actividades de innovación” – (Planeación).

La compañía debe fomentar espacios de innovación/creatividad y destinar recursos para el reconocimiento de aquellas ideas novedosas que puedan ser útiles para la organización. Esto se debe realizar únicamente al interior y con el personal de la empresa.

Se recomienda a la empresa generar planes de incentivos y bonificaciones para motivar al empleado en la generación de ideas innovadoras que agreguen valor a la firma contable.

07 “Reunión junta directiva” – (Planeación).

Se debe llevar a cabo una reunión con la junta directiva para que las personas con poder de decisión evalúen los servicios propuestos y escojan aquellos que tienen tanto potencial de ejecución como viabilidad financiera. La empresa deberá ser consciente de que en un corto plazo las utilidades serán pocas, pero luego, con estrategias de promoción e impulso se hará camino hacia la meta establecida.

08 “Prueba piloto” – (Ejecución).

Se debe llevar a cabo una prueba piloto de cada uno de los servicios aprobados por la junta, este plan se realiza a un número determinado de clientes que se haya propuesto según cada una de sus necesidades.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La prueba piloto debe tener un tiempo determinado el cual debe ser estimado por la empresa dependiendo del servicio.

09 “Encuesta de satisfacción” – (Ejecución).

Ejecutar una encuesta de satisfacción a los clientes a los cuales se les realizó la prueba piloto, para conocer si esta puede seguirse desarrollando tal cual se propuso o si es necesario realizar cambios antes del lanzamiento del servicio a los demás clientes.

10 “Lanzamiento del nuevo servicio a todos los clientes” – (Ejecución).

Para el lanzamiento del nuevo producto es necesario que vaya de la mano de un plan integrado de *marketing* el cual busque promocionar el servicio y comunicar al cliente la nueva propuesta de valor que la organización tiene.

11 “Medición financiera” – (Monitoreo).

Se debe hacer una medición de las ventas del nuevo servicio, con el fin de identificar el impacto en las utilidades que este está generando en el transcurso del tiempo.

B. Precio:

01 “Inteligencia Competitiva” – (Planeación).

Desarrollar una inteligencia a los competidores directos para identificar cómo y a qué precio ofrecen ellos los servicios que se tienen en común.

Para esta parte es importante tener en cuenta que al momento de hacer una comparación hay que identificar el beneficio-costeo, ya estos son directamente proporcionales y no se puede comparar un servicio que preste poco beneficio con uno que tenga gran beneficio, ya que estos no pueden llevar el mismo costo.

02 “Encuestas al público meta” – (Planeación).

Esta actividad es únicamente para establecer precios a productos nuevos, para precios de productos ya existentes, omitir este paso.

Estas encuestas deben realizarse antes de establecer un precio al nuevo producto, con el fin de conocer cuánto estaría dispuesto a pagar el público meta por el servicio a ofrecer.

03 “Establecimiento del precio” – (Ejecución).

Tanto para los servicios ya existentes como para los nuevos, el precio debe ser basado en las necesidades de ventas de la compañía y en un rango acorde con el precio de mercado

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

del servicio. Además, es fundamental para establecer el precio, identificar a qué categoría pertenece el servicio; si es básico, especializado o *mixto*.

Se debe tener en cuenta que según la información obtenida previamente, se puede evidenciar que el factor confianza es fundamental en el sector contable, por lo tanto, precios muy por debajo del precio de mercado puede prestarse a interpretaciones de mala calidad o por lo contrario, un precio muy alto puede ocasionar rechazo ya que la actividad contable en las empresas es obligatoria y complementaria a su operación, lo cual representa un costo para ellos quienes siempre están en búsqueda su reducción.

04 “Actualización de precios” – (Monitoreo).

Es importante para la empresa mantener una constante actualización de los precios para no quedarse atrás en relación con el precio que están ofreciendo los competidores.

Se recomienda no entrar en una guerra de precios sino optar por una diferenciación en el valor entregado con el servicio.

C. Promoción

01 “Búsqueda de agencia publicitaria” – (Planeación).

Realizar la búsqueda de una agencia publicitaria que contribuya con el planteamiento y desarrollo de estrategias de comunicación del servicio.

Es importante que la empresa le suministre a la agencia toda la información del negocio y que la hagan participativa en reuniones que tenga que ver con la activación de la marca; todo ello con el fin de diseñar y llevar a cabo la mejor estrategia de publicidad.

02 “Desarrollo de manual de marca” – (Planeación).

Preparar –en conjunto con la empresa publicitaria- un manual de marca de la organización para conocer las diferentes versiones de la marca para distintos usos y los colores amigos de la marca.

Se recomienda a la empresa pensar en su(s) segmento(s) objetivo(s), para el diseño y elaboración de dicho manual.

03 “Participación de la marca en eventos” – (Ejecución).

La empresa debe participar en ferias, capacitaciones y eventos reconocidos a nivel nacional, de manera que se puedan crear relaciones públicas; además estos espacios le permitirán conocer cuál es su competencia directa y cuál es su estrategia de promoción para atraer a sus públicos objetivos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para la participación en dichos eventos es necesario que se cuente con la asesoría y colaboración de la agencia, además consultar el presupuesto con el que la compañía cuenta para ingresar a dichos eventos. Es importante que la organización utilice el manual de marca –previamente creado- para realizar la publicidad adecuada.

04 “Actividades para los clientes actuales” – (Ejecución).

Es necesario que la compañía ponga en marcha ciertas actividades y capacitaciones donde muestren a sus clientes aquellas actualizaciones y modificaciones que se han presentado a nivel legal y estatutario; este es un punto muy valorado por los clientes, ya que siempre esperan que una firma contable los mantenga actualizados en dichos términos.

Se recomienda que la compañía realice tales actividades periódicamente y que se haga continuo seguimiento a las sugerencias y recomendaciones de sus clientes.

05 “Diseño de tasas de conversión” – (Monitoreo).

Esta tasa de conversión debe estar enfocada en medir los acercamientos comerciales que se hace con público nuevo en los eventos y relaciones públicas, en comparación con los clientes impactados, es decir que la empresa debe medir cuántos clientes nuevos está logrando traer con la participación en dichas actividades.

06 “Medición de la fidelidad y lealtad de los clientes” – (Monitoreo).

Esta estrategia de monitoreo está dirigida a medir el impacto que está generando la actividad 04, a través de los clientes –actuales- que están comprando más de una vez (recompra), indicando así si esta actividad fue o no exitosa como plan de mercadeo.

D. Plaza

01 “Investigación de mercados” – (Planeación).

La empresa deberá ejecutar una investigación de mercados a través de empresas dedicadas a esta actividad ubicadas en su mismo sector geográfico, esta investigación busca determinar el segmento objetivo según las necesidades que se presenten en la ciudad con respecto al servicio que preste la compañía.

Se recomienda que la empresa investigadora sea lo más minuciosa posible para buscar tal segmento y no se enfoque en abarcar una población muy grande, sino la que realmente tiene la necesidad que la empresa pueda solucionar.

02 “Presentación de servicio OMNISCANAL” – (Ejecución).

Es importante que la empresa sea multiplataforma y llegue a sus clientes a través de distintos formatos, para esto es de vital importancia contar con un *e-commerce* desarrollado

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

por un *community manager* experto en tal ámbito. Atender a los clientes de forma omnicanal requiere tener una página web fácil de usar y atractiva en términos audio-visuales, una APP que cumpla con las mismas condiciones, una buena red de comunicación telefónica que dé respuesta inmediata al cliente y medios impresos que le permitan estar siempre actualizado.

Se recomienda que la empresa entregue la misma comunicación a través de todos sus canales, con el fin de que el cliente pueda encontrar lo mismo por medio de cada uno. De igual forma, es necesario entender los indicadores clave para el negocio, ya que son importantes incluso para el analista web; además, antes de entrar a una plataforma digital se debe diseñar una visión estratégica de la empresa.

03 “Espacios de retroalimentación” – (Monitoreo).

Finalmente es vital que la compañía genere espacios de retroalimentación donde se evalúe el nivel de satisfacción de los clientes de la respectiva atención en los canales y se reciban todas las sugerencias y reclamos pertinentes.

Este espacio es fundamental, ya que permitirá evidenciar la efectividad de las actividades de planeación y ejecución con foco al canal.

3.11 DISEÑO DEL BOCETO DEL PLAN DE GERENCIA DE MARCA

Este boceto busca que cada compañía plasme allí el objetivo que desde mercadeo se tiene para impulsar la marca; adicional, se mostrarán las estrategias a ejecutar en cada una de las variables de la mezcla de mercadeo y las respectivas actividades (planeación, ejecución y monitoreo) para su adecuado funcionamiento. También, es fundamental que desde la gerencia general se presente y exhiba en un punto visible para los interesados en el proyecto; además que siempre se encuentre actualizado acorde a la ejecución.

Tabla 4. Boceto del plan de gerencia de marca.

| | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| Nombre Compañía: | | | | | |
| Nombre proyecto: | | | | | |
| Objetivo del proyecto: | | | | | |
| Personas a cargo: | | | | | |
| Estrategias de Producto: | | Estrategias de Promoción: | | Estrategias de Plaza: | |
| | | | | Estrategias de Precio: | |
| Actividades planeación: | | Actividades ejecución: | | Actividades Planeación: | |
| Actividad | Tiempo asociado | Actividad | Tiempo asociado | Actividad | Tiempo asociado |
| 1. | 1. | 1. | 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. | 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. | 3. | 3. | 3. |
| 4. | 4. | 4. | 4. | 4. | 4. |
| 5. | 5. | 5. | 5. | 5. | 5. |
| 6. | 6. | 6. | 6. | 6. | 6. |
| Recursos empleados: | | | | | |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| | |
|------------------------------------|-----------------------|
| Porcentaje de cumplimiento: | Observaciones: |
|------------------------------------|-----------------------|

Elaboración propia

3.12 CALENDARIO DE TAREAS

El calendario de tareas estará repartido en las 52 semanas que conforman un año, debido a que la ejecución total del plan de mercadeo se estima para un periodo no mayor a este plazo. Cada actividad se ajustó a un tiempo adecuado y proporcional con el fin de que su ejecución sea exitosa.

Tabla 5. Calendario de tareas repartido en 52 semanas y agrupado por actividades.

| <u>Actividades</u> | <u>Duración</u> |
|--------------------------------|---|
| Actividades de Producto | |
| Planeación 01 | Semana 1 a 3 |
| Planeación 02 | Semana 4 y 5 |
| Ejecución 03 | Semana 6 |
| Ejecución 04 | Semana 7 y 8 |
| Monitoreo 05 | No tiene tiempo definido, según necesidad |
| Planeación 06 | Semana 1 a 9 |
| Planeación 07 | Semana 10 |
| Ejecución 08 | Semana 11 a 14 |
| Ejecución 09 | Semana 15 |
| Ejecución 10 | Semana 16 a 20 |
| Monitoreo 11 | Semana 21 |
| Actividades de precio | |
| Planeación 01 | Semana 22 y 23 |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| | |
|---------------------------------|--|
| Planeación 02 | Semana 24 y 25 |
| Ejecución 03 | Semanas 1 a 10 |
| Monitoreo 04 | Semana 26 |
| Actividades de plaza | |
| Planeación 01 | Semana 27 a 30 |
| Ejecución 02 | Semana 31 a 42 |
| Monitoreo 03 | Semana 43 |
| Actividades de promoción | |
| Planeación 01 | Semana 44 y 45 |
| Planeación 02 | Semana 46 a 48 |
| Ejecución 03 | Semana 20 a 49 |
| Ejecución 04 | Semana 27 a 49 |
| Monitoreo 05 | No tiene tiempo definido, según actividad 04 de promoción. |
| Monitoreo 06 | No tiene tiempo definido, según actividad 04 de promoción. |

Elaboración propia

A continuación, se presenta el calendario por semanas con las siguientes convenciones para la identificación de las actividades:

- Negro: Actividades de producto
- Naranja: Actividades de precio
- Azul: Actividades de plaza
- Verde: Actividades de promoción
- Rosado: Sistema de control de la efectividad

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 6. Calendario de tareas repartido en 52 semanas y agrupado por semanas.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Semana 1: Planeación 01 Planeación 06 Ejecución 03 | Semana 2: Planeación 01 Planeación 06 Ejecución 03 | Semana 3: Planeación 01 Planeación 06 Ejecución 03 | Semana 4: Planeación 02 Planeación 06 Ejecución 03 | Semana 5: Planeación 02 Planeación 06 Ejecución 03 |
| Semana 6: Ejecución 03 Planeación 06 Ejecución 03 | Semana 7: Ejecución 04 Planeación 06 Ejecución 03 | Semana 8: Ejecución 04 Planeación 06 Ejecución 03 | Semana 9: Planeación 06 Ejecución 03 | Semana 10: Planeación 07 Ejecución 03 |
| Semana 11: Ejecución 08 | Semana 12: Ejecución 08 | Semana 13: Ejecución 08 | Semana 14: Ejecución 08 | Semana 15: Ejecución 09 |
| Semana 16: Ejecución 10 | Semana 17: Ejecución 10 | Semana 18: Ejecución 10 | Semana 19: Ejecución 10 | Semana 20: Ejecución 10 Ejecución 03 |
| Semana 21: Monitoreo 11 Ejecución 03 | Semana 22: Planeación 01 Ejecución 03 | Semana 23: Planeación 01 Ejecución 03 | Semana 24: Planeación 02 Ejecución 03 | Semana 25: Planeación 02 Ejecución 03 |
| Semana 26: Monitoreo 04 Ejecución 03 | Semana 27: Planeación 01 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 28: Planeación 01 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 29: Planeación 01 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 30: Planeación 01 Ejecución 03 Ejecución 04 |
| Semana 31: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 32: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 33: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 34: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 35: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 |
| Semana 36: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 37: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 38: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 39: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 40: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 |
| Semana 41: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 42: Ejecución 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 43: Monitoreo 03 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 44: Planeación 01 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 45: Planeación 01 Ejecución 03 Ejecución 04 |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Semana 46: Planeación 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 47: Planeación 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 48: Planeación 02 Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 49: Ejecución 03 Ejecución 04 | Semana 50: Sistema de control de la efectividad. |
| Semana 51: Sistema de control de la efectividad. | Semana 52: Sistema de control de la efectividad. | | | |

Elaboración propia

**** Monitoreo 05:** No tiene un tiempo definido, se realiza según la necesidad.

****Monitoreo 05 & Monitoreo 06:** No tiene un tiempo definido, su realización depende del desarrollo de la actividad de ejecución 04 de promoción.

****El sistema de control de la efectividad se encontrará más adelante.**

3.13 ACCIONES PARA CADA ÁREA DE LA COMPAÑÍA

Para el diseño de las acciones que cada área debe realizar con el fin de apoyar el plan de gerencia de marca, se tiene en cuenta el papel de estas dentro de la organización para establecer cuáles son las actividades que deben desarrollar.

Luego de la realización de las entrevistas a las compañías contables fue posible evidenciar que las áreas de innovación y producción son manejadas bajo el departamento de operaciones. Este se encarga principalmente de la realización de propuestas de valor únicas, diferenciadoras y novedosas.

Gestión humana: Esta área estará encargada junto con innovación y la gerencia de proporcionar espacios y actividades que buscan la generación de nuevas ideas dentro de la compañía, además está encargada de llevar a cabo el proceso junto con la gerencia acerca de la contratación de la empresa de publicidad, esto con el fin de optimizar el proceso de contratación y verificar que la nueva empresa esté alineada con los valores y objetivos de la compañía.

Finanzas: Estará encargada de realizar las evaluaciones respectivas a su área, es de vital importancia que estén involucrados con la realización de las actividades de monitoreo que incluyen el diseño de indicadores y métricas, además debe tener un constante estudio sobre cómo están evolucionando los estados financieros durante el desarrollo del plan de gerencia de marca. Finalmente, en conjunto con el área de mercadeo debe participar en todo lo relacionado con la estrategia de precio, de modo que este sea acorde con los objetivos financieros que quiere alcanzar la compañía.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Operaciones: su papel fundamental será el escoger junto con la gerencia a las personas indicadas (internas y externas) para conformar el área de mercadeo que se encargará de la adecuada ejecución del plan de gerencia de marca. Esta área se involucrará 24/7 con la realización del plan y verificará la correcta ejecución de las estrategias de planeación, ejecución y monitoreo previamente estipuladas.

3.14 SISTEMA PARA EL CONTROL DE LA EFECTIVIDAD

Este sistema incorpora una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa que se desarrollará un mes después de terminada la implementación del plan de gerencia de marca, tiempo que se da para que la operación de la empresa tenga los resultados y poder evidenciar si esta cumplió con los objetivos propuestos.

Evaluación cualitativa:

- Se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes de la empresa donde se evalúen diversos puntos sobre la percepción del nuevo plan de mercadeo que la empresa contable está prestando, allí los encuestados podrán plasmar su gusto o disgusto sobre el mismo y finalmente podrán retroalimentar a la compañía con observaciones/sugerencias. De igual forma, se realizarán las encuestas con los empleados de la organización, con el fin de que expresen su grado de aceptación e involucramiento en el plan de gerencia de marca.

Evaluación cuantitativa;

- El área financiera de la compañía debe agrupar los resultados sobre cada una de las actividades de monitoreo que se realizaron durante el año de ejecución del plan, analizando cada una de ellas y preparando un informe sobre lo obtenido. De igual forma debe preparar una presentación sobre la evolución de los estados financieros de la compañía y un análisis profundo sobre cómo y por qué se vio afectada cada una de las cuentas involucradas.

Nota: finalmente la gerencia general debe programar una reunión con todo el personal y la empresa de publicidad contratada para exponer los resultados cuantitativos y cualitativos, además se debe contar con un espacio donde se mencione cuáles son los factores que deben mejorarse para seguir con el plan el año siguiente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

- ✓ Las empresas *B2B* de la ciudad de Medellín tienen como marca su nombre y esta la utilizan como sombrilla ya que todos los productos y servicios que ofrecen se encuentran respaldados en esta marca, a pesar de que consideran importante el mercadeo para el posicionamiento en el sector al que pertenecen, no hacen muchos esfuerzos en este, debido en parte a que no tienen conocimiento de cómo aplicarlo.
- ✓ Las empresas contables se caracterizan por una ejecución nula de posicionamiento de marca, ya que el cien por ciento de las operaciones se concentran en prestar un servicio de calidad para sus clientes y el dinero se destina en su totalidad a la adquisición de recursos humanos y tecnológicos que mejoren notablemente el servicio prestado. El nulo conocimiento de estas empresas en términos de mercadeo se debe a que tienen una demanda que supera su oferta, por lo tanto, no se ven obligados a crear estrategias de mercadeo para la atracción de nuevos clientes y debido a su poco tiempo tampoco dedican esfuerzos en realizar estas estrategias para generar valor a los clientes actuales.
- ✓ Para el desarrollo de un plan de gerencia de marca se debe tener claro el ADN de la compañía antes de comenzar a realizar las estrategias, este ADN permitirá que la empresa dirija sus esfuerzos para la consecución de sus objetivos y lo haga con medios que estén alineados a la propuesta de valor que desean entregar a sus clientes. Además, este plan debe diferenciar a cada una de las empresas y por esto es fundamental en el proceso de conocerse, saber cuál es el factor o los factores que lo hacen diferente a la competencia y cuál será el modo de operación que lo hará diferenciarse de los demás.
- ✓ La mezcla de mercadeo es fundamental para desarrollar un buen plan de gerencia de marca, esto debido a que la mezcla contiene los cuatro factores más importantes por los cuales trabaja la empresa: producto- precio- servicio, promoción y plaza, sin conocer a cabalidad alguno de ellos sería imposible que la empresa realice una excelente operación para generar valor a sus clientes; Luego de reconocer como es el manejo de estos cuatro factores se pueden diseñar las actividades complementarias necesarias.
- ✓ La realización de estrategias debe tener como pilar el desarrollo de unas actividades claves que lleven a su logro y la realización de estas actividades debe ser cuidadosa, por eso cada una debe tener su respectiva planeación, ejecución y finalmente monitoreo que posteriormente ayudará a definir si cada una está siendo útil para alcanzar las metas propuestas; Además, las actividades sugeridas para cada estrategia deben ir de la mano de un calendario para que su implementación se haga en el momento correcto, evitando tiempos perdidos o esfuerzos desperdiciados.
- ✓ A pesar de que un plan de gerencia de marca debe ser guiado por el área de mercadeo, también debe contar con el apoyo y esfuerzos de las otras áreas funcionales de la organización, esto debido a que los planes de mercadeo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

intervienen en todas y cada una de las actividades de la empresa, dejando para ellas también consecuencias que pueden ser positivas o negativas dependiendo de la importancia que cada una de las áreas le dé a apoyar este plan.

- ✓ La adecuada ejecución del plan de gerencia de marca permitirá a la empresa contable reconocer aquellos factores en los cuales debe enfocarse para generar valor al cliente, de igual forma permitirá tener una ventaja competitiva en relación con las demás empresas del sector contable y tributario; y finalmente le permitirá posicionar su empresa con estrategias coherentes y alineadas a su esencia.
- ✓ Las empresas contables deben reconocer que es hora de llevar a cabo estrategias de mercadeo para impulsar sus propias marcas, siguiendo así el ejemplo de las otras empresas *b2b* de los demás sectores, las cuales han empezado a realizar esfuerzos para generar valor tanto a sus clientes como al consumidor final, a pesar de que esto se ha convertido en un reto debido a todos los obstáculos que presenta realizar *marketing* para productos de consumo industrial.
- ✓ Para las personas interesadas en trabajos cuya temática es el mercadeo se recomienda hacer mayor énfasis en *B2B*, ya que es una rama del *marketing* la cual ha sido migrada e ignorada por estudiantes, maestros e instituciones; así se podrá ampliar tal área de conocimiento y permitirá a las empresas contar con excelentes recursos a la hora de abordar este tipo de temas.
- ✓ Aquellas empresas que lleven a cabo el modelo de plan de gerencia de marca, se recomienda continuar ejecutándolo año tras año, y en caso de ser necesario hacerle las respectivas mejoras al final de cada periodo de ejecución.

REFERENCIAS

- Academia. (2016). "LA GERENCIA DE MARCA: FUNCIONES, LÍMITES Y ALCANCES" INTRODUCCIÓN | Angel Mejía - Academia.edu. Retrieved from http://www.academia.edu/9493150/_LA_GERENCIA_DE_MARCA_FUNCIONES_L%C3%8DMITES_Y_ALCANCES_INTRODUCCI%C3%93N
- Acosta Cifuentes, C., Rojas Barrero, L. M., & Rubio Mendoza, D. F. (2006). Construcción de marcas, una forma de competir. *Innovar*, 16(27), 127–131. <http://doi.org/0121-5051>
- Business dictionary. (2016). What is brand management? definition and meaning - BusinessDictionary.com. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-management.html>
- Cabrejos, B. (2000). Realidades del mercadeo industrial en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 33–43.
- Cáceres, A. (2012). *BRANDING EMOCIONAL*. *TECCIENCIA*, 7(13), 103–116. Retrieved from <http://tecciencia.ecci.edu.co/index.php/TECCIENCIA/article/view/71/46>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Desempeño de la economía de Antioquia 2014/2015: Evolución por sectores*. Medellín.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). *Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?* *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218–227. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.003>
- Dialnet. (2016). *Branding*. Retrieved January 1, 2016, from https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=branding
- Erevelles, S., Stevenson, T. H., Srinivasan, S., & Fukawa, N. (2008). An analysis of *B2B* ingredient co-branding relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 940–952. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.002>
- Fernández, F. J., & Azevedo Kreutz, E. (2009). Google : a narrativa de uma marca mutante. *Comunicações, Mídia E Consumo São Paulo*, 6(16), 89–107.
- Fernández Sabiote, E., & Delgado Ballester, M. E. (2011). Marcas de experiencia: marcando la diferencia. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 59–77. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70181-4](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70181-4)
- Gallardo Vera, L. (2013). El significado de las variables del *Marketing-mix* para los públicos objetivo. *Razón Y Palabra*, 18(83), 18.
- García G., F. (2014, August). La importancia del *B2B*. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/empresas-colombia-bienes-servicios/200498>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of *B2B marketing* theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.011>
- Hague, P. (2013). *The Power Of Industrial Brands*. *B2B International*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Herrera, Á. (2014). 5 Características del *marketing* racional (*B2B*). Retrieved from <http://yeux.com.mx/ColumnaUniversitaria/5-caracteristicas-del-marketing-racional-b2b/>
- Hynes, F. (2014, September). Top 20 most valuable *B2B* brands in world revealed. *B2B Marketing*. Retrieved from <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/news/news-top-20-most-valuable-b2b-brands-world-revealed>
- Jáuregui, A. (2001). Características del *marketing* industrial. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-marketing-industrial/>
- Jiménez, A. (2010). Los procesos de globalización e integración económica: retos y oportunidades para el mercadeo internacional de las empresas. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 16(2), 95–113. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/364/36418856005.pdf>
- José, P., Pardo, G., Fernández, J. C., Fernández, J. C., José, P., Pardo, G., ... De, D. (2008). EL *MARKETING* COMO INSTRUMENTO DE CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA INDUSTRIAL. *Organización Y Dirección de Empresas*, 83(5), 305–312.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) (3ª). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Estrategias De *Marketing Mix*. In *Fundamentos de Marketing* (sexta, pp. 169–233). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Pföertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Germany: Springer. <http://doi.org/10.1362/146934707X205877>
- La Gran Enciclopedia de Economía. (2009). *DEMANDA DERIVADA*. Retrieved from <http://www.economia48.com/spa/d/demanda-derivada/demanda-derivada.htm>
- Llopis Sancho, E. (2011). *Un modelo de creación de MARCA para pymes y emprendedores*. (E. Llopis, Ed.), *Igarss 2014*. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Londhe, B. R. (2014). *Marketing Mix* for Next Generation *Marketing*. *Procedia Economics and Finance*, 11(1964), 335–340. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00201-9](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00201-9)
- Marketing Directo*. (2012). Los principales hitos en los más de 1.200 años de historia del *marketing B2B - Marketing Directo*. Retrieved from <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/los-principales-hitos-en-los-mas-de-1-200-anos-de-historia-del-marketing-b2b>
- Martín González, J. A. (2009). La eficacia del Storytelling. *MK Marketing+Ventas*, (251), 8–17.

- Mejía, A. (n.d.). *LA GERENCIA DE MARCA: FUNCIONES, LÍMITES Y ALCANCES*. Guadalajara, Jalisco. Retrieved from http://www.academia.edu/9493150/_LA_GERENCIA_DE_MARCA_FUNCIONES_LÍMITES_Y_ALCANCES_INTRODUCCIÓN
- Mesa Editorial Merca2.0. (2015, September 22). Estas son las 5 tecnologías de *marketing* más importantes para las compañías *B2B*. San Pedro de los Pinos. Retrieved from <http://www.merca20.com/estas-son-las-5-tecnologias-de-marketing-mas-importantes-para-las-companias-b2b/>
- Millward Brown. (2016). *BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2016*. Retrieved from <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2016>
- Muñiz, R. (2014). La distribución. Mercado y clientes. In *Marketing en el Siglo XXI* (5ª, p. 472). España: Centro de Estudios Financieros. Retrieved from <http://www.marketing-xxi.com/el-cliente-55.htm>
- Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C. (2012). El ADN de la marca. La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado. *Signo Y Pensamiento*, XXXI(jul-dic 2012), 56–71. <http://doi.org/10.11144/4418>
- Rangel Pérez, C. (2013). *La Nueva Gestión de las Marcas: Una Visión de Lujo*. Madrid.
- Sanna, D. (2003). *Marketing de Empresa a Empresa o Business Marketing*. In *Business Marketing* (Ed.) (p. 46). Buenos Aires: University of CEMA.
- Sheth, J. N., & Sinha, M. (2015). *Branding in emerging markets: A sustainability perspective*. *Industrial Marketing Management*, 51, 79–88. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.002>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Sectores económicos. Retrieved from http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). Marcas. Retrieved from <http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>
- Universidad Autónoma de Guadalajara. (n.d.). Unidad IV Mercadotecnia. Guadalajara, México. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Vicedo, C. (2016). ¿Es importante el branding para las empresas B2B? - Marcas Renombradas Españolas. Retrieved from <http://www.marcasrenombradas.com/actualidad-marcas/es-importante-el-branding-para-las-empresas-b2b/>

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de preguntas de la investigación a empresas **B2B**

Empresario

- 1) ¿Cuál es su nombre?
- 2) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en (La empresa)?
- 3) ¿Cuáles son sus funciones dentro del cargo?
- 4) ¿A qué se dedica la empresa?
- 5) ¿Cuál es el mercado meta?
- 6) ¿Qué tan conectada se encuentra su área con las demás?
- 7) ¿Cómo se conectan sus funciones con el resto de las áreas de la organización?
- 8) ¿Cuentan con un área independiente para mercadeo y otra para ventas?, ¿por qué?

Si la respuesta es afirmativa se realizan la siguiente pregunta.

- 9) ¿Cómo funciona cada área?, ¿cuáles son las funciones de ventas?, ¿cuáles son las funciones de mercadeo?
- 10) ¿Qué imagen quieren transmitir a sus clientes?, ¿qué quiere que sus clientes piensen de la empresa?
- 11) ¿Cómo logran que el cliente busque los servicios de la empresa?, ¿cómo se comunica la empresa con sus clientes y potenciales clientes?
- 12) ¿Cuál es la propuesta de valor entregada y que los hace únicos para atraer nuevos clientes y mantener y potencializar los que ya tienen?
- 13) Describa la marca. ¿Cuál fue el propósito de su creación, por qué existen?
- 14) ¿Qué mensaje quiere transmitir la marca?
- 15) ¿Considera que la marca transmite a los clientes lo que ustedes quieren entregarle con sus metas y valores?
- 16) ¿Con qué características esperan que el cliente asocie la empresa?
- 17) ¿Cómo tu identidad visual te está ayudando a transmitir los valores? Colores, forma en que se expresa.
- 18) ¿Si le pidieran que hablara de (La empresa) como marca, que diría?
- 19) ¿Cuál es la estrategia de comunicación que utiliza la empresa? Publicidad, relaciones públicas, digitalizados.
- 20) ¿Cómo cree que los clientes están percibiendo la marca?
- 21) ¿Qué está haciendo la empresa para darle herramientas a los empleados para que conservan y promuevan la esencia de la marca?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- 22) ¿Existe algún grupo dentro de la empresa que se dedique a innovar sobre los servicios?, ¿qué aspectos tienen en cuanto al buscar la innovación?
- 23) Si se tuviera a un proveedor contable ¿Qué esperaría de él?, si lo tiene, ¿Qué percibe de él?
- 24) Metas a largo plazo, ¿qué sueña la empresa en unos 10 años?, ¿hasta dónde pretende llegar la empresa?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 2

Guía de preguntas de la investigación a empresas **B2B** del sector contable

Empresario

- 1) ¿Cuál es su nombre y en qué empresa labora?
- 2) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en (La empresa)?
- 3) ¿Cuáles son sus funciones dentro del cargo?
- 4) Describa la marca. ¿Cuál fue el propósito de su creación, por qué existen?
- 5) ¿A qué se dedica la empresa?
- 6) ¿Cuáles son los principales beneficios y/o servicios que debe tener una empresa del sector contable?
- 7) ¿Qué imagen quieren transmitir a sus clientes?, ¿qué quiere que sus clientes piensen de la empresa?
- 8) ¿Cuáles son sus principales clientes?
- 9) ¿Qué cree usted que busca un cliente al acudir a su empresa?
- 10) ¿Qué hacen para fidelizar a los clientes con su marca?
- 11) ¿Qué diferencia su empresa del resto de compañías del sector?
- 12) ¿Los clientes son atendidos personalmente por un empleado o hay un equipo de lleno al cliente?
- 13) ¿Cómo logran que el cliente busque los servicios de la empresa?, ¿cómo se comunica la empresa con sus clientes y potenciales clientes?
- 14) ¿Cuál es la estrategia de comunicación que utiliza la empresa? Publicidad, relaciones públicas, medios digitales.
- 15) ¿Considera que la marca transmite a los clientes lo que ustedes quieren entregarle con sus metas y valores?
- 16) ¿Su compañía tiene un área especializada en mercadeo y/o desarrollo de marca?
- 17) ¿Cuáles estrategias de mercadeo aplican para posicionarse en el sector?
- 18) ¿Considera que su compañía le da importancia al proceso de desarrollo de marca?
- 19) ¿Considera que los empleados de la compañía tienen una identidad de marca?
- 20) ¿Qué está haciendo la empresa para darle herramientas a los empleados para que conservan y promuevan la esencia de la marca?
- 21) ¿Cómo su identidad visual se está ayudando a transmitir los valores de la marca? Colores, forma en que se expresa.
- 22) ¿Los empleados manejan algún protocolo (forma de saludar, vestir, hablar, uso de equipos tecnológicos...) para dirigirse al cliente?
- 23) ¿En la compañía implementan programas de *marketing*?
- 24) ¿Realizan evaluación de desempeño a la marca?
- 25) ¿Tienen alguna estrategia de expansión de la marca?
- 26) ¿Piden al cliente una retroalimentación acerca de su gestión?
- 27) ¿Existe algún grupo dentro de la empresa que se dedique a innovar sobre los servicios?, ¿qué aspectos tienen en cuanto al buscar la innovación?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- 28) ¿Cómo se ven en 10 años?
- 29) Desde el área de mercadeo, ¿qué harán para lograr esto?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 3

Entrevistas a empresas **B2B**

1) Latinex trading

SARA: Buenas tardes, ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Stephanie Rendón Jaramillo

SARA: ¿Cuáles son sus funciones dentro del cargo?

ENTREVISTADO: Eh bueno mis funciones son, van desde eh como no sé, entablar relaciones con el cliente y con el proveedor, como ser el puente entre las dos partes, entonces me toca negociar con proveedores y pues y cotizarles a los clientes y tener en cuenta toda la logística que lleva el pedido, los tiempos de entrega, los pesos, las dimensiones, todo el transporte que tenga que tener el producto y ya, así.

SARA: Listo, y ¿a qué se dedica la empresa?

ENTREVISTADO: La empresa se dedica, pues es una empresa de importaciones, entonces es como un agente de compras de las importaciones acá en Colombia y exportan desde Miami.

SARA: Listo, y ¿cuál es el mercado meta de la empresa? Pues ustedes en general ¿a quién le venden?, o ¿a cualquiera?

ENTREVISTADO: Acostumbramos a venderle pues más que todo a empresas, a empresas porque más que todo nosotros vendemos repuestos, productos industriales, como ese tipo de cosas, pero igualmente pues podemos venderle a cualquier persona natural, un producto de cualquier estilo.

SARA: Listo, ¿qué tan conectada se encuentra su área con las demás? ¿Todas trabajan en conjunto o todas trabajan por aparte?

ENTREVISTADO: Todas trabajamos en conjunto todo el tiempo.

SARA: Listo, ¿Cuentan con un área independiente para mercadeo y otra para ventas?

ENTREVISTADO: No

SARA: ¿Solamente ventas y ya?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Pues también hay mercadeo, digamos que lo de la página web, en este momento estamos pues haciendo lo de Google apps y pues las redes sociales y eso, pero digamos que como no es así como el área porque solamente somos 4 personas, digamos que 1 persona es la que se encarga de la parte comercial y la otra la parte administrativa.

SARA: Ah ya

ENTREVISTADO: De ventas nos encargamos todos y digamos que la parte comercial y de mercadeo solamente una persona, por decirlo así.

SARA: Tú sabes ¿Cuál es la imagen que quieren transmitir a los clientes? Pues como que ¿cuáles son las cualidades que más resaltan de la empresa?

ENTREVISTADO: Eh, si pues quieren ser como una empresa confiable, de calidad pues en los productos y quieren ser siempre competitivos.

SARA: Listo y ustedes ¿Cómo se comunican con sus clientes, a través de la página web y a través de qué más? O ¿solamente contacto directo?

ENTREVISTADO: Si pues contacto directo, o sea el correo y también a través de la página web u obviamente pues las llamadas y los correos con el cliente.

SARA: Listo, y ustedes ¿trabajan bajo una marca? ¿O pues sabes si tienen como un propósito de creación de marca o por qué se fundó la empresa?

ENTREVISTADO: No pues o sea, marca en sí, ellos no trabajan así la marca de que Latinex que se vea en todas partes, pues no, simplemente quieren ser reconocidos es como por lo que hacen, no tanto como por nombre y así.

SARA: Y ¿consideras que finalmente la empresa si transmite a los clientes lo que le quieren entregar?; Pues ¿la gente si queda contenta con la calidad, todo esto?

ENTREVISTADO: Si, si claro, nosotros, pues en todo lo que lo podamos ayudar, hasta después de la venta, si necesitan pedir alguna garantía pues igual lo tienen que hacer a través de nosotros porque nosotros somos sus proveedores y ya nosotros nos encargamos de cuando ellos nos manifiestan alguna cosa ya nosotros le contamos al proveedor inicial, pero todo lo pueden hacer a través de nosotros y nosotros les ayudamos en lo que más podamos.

SARA: Listo, entonces ¿la imagen que ustedes tienen en el nombre de la empresa y los colores que tienen, eso no tienen ningún fundamento de que este color es para que inspire esto, ni nada, es simplemente el nombre de la empresa?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Si la verdad yo creo que solamente es eso porque ese logo está hace por ahí 30 años o más y no creo pues que haya sido así súper pensado, de que azul y blanco por tal cosa, no de pronto por ser así medio simple, sobrio, no sé, pero que tenga algún así, significado especial, no creo.

SARA: Ah bueno, listo y ¿cuál es la estrategia de comunicación de la empresa, pues como hacen publicidad o hacen relaciones públicas o van a algún evento?

ENTREVISTADO: Si, vamos a todas las ferias que haya en plaza mayor u obviamente las que estén dentro del presupuesto, entonces entregamos obviamente las tarjetitas a todos los clientes, ya luego cuando, pues también nos entregan las tarjetas de las personas que van a las ferias y les enviamos un correo de presentación, también lo que te dije de Google apps, entonces obviamente eso es para que si buscan importaciones o algo por el estilo, les salga de una pues de primera así en Google, entonces también hemos atraído muchos clientes como por ese lado y poco a poco también con lo de las redes sociales.

SARA: Ya... Eh, ¿Tu consideras que la empresa está haciendo como algo para que ustedes conserven y promuevan la esencia de lo que es la empresa?, pues ¿a ustedes les dicen cómo, vea la empresa quiere entregar esto, entonces yo lo quiero capacitar a usted para que esto sea lo que entregue?

ENTREVISTADO: Mmmmm, pues digamos que lo puede hacer como, digamos que si lo hace, pero no he pensado en eso, o sea porque digamos siempre mis jefes me dicen como que obviamente pues, hay que darle una buena cara al cliente, siempre hay que satisfacer todas sus necesidades, cualquier cosa que pide es lo que el cliente diga siempre, entonces la idea es siempre ayudarles en lo que sea, entonces como para que obviamente nuestra imagen pues quede bien y que le demos una buena asesoría a todos.

SARA: Listo, ¿existe alguien que se dedique pues como a mirar que nuevas cosas pueden meter a la empresa?, pues como si pueden brindar nuevos servicios.

ENTREVISTADO: Claro, como te digo como somos solamente 4 personas, dos jefes y dos practicantes, pues al ser nosotros de la escuela que nos piden un proyecto, la idea es que en ese proyecto incursionemos un servicio o un mercado nuevo pues a la empresa, o sea siempre obviamente se está buscando como esa, esa parte de innovar, de encontrar algo con lo que se pueda mejorar, por ejemplo lo de Google apps que te digo es del practicante pasado, entonces algo como que deje huella en la empresa y que sea útil.

SARA: Ah listo, ¿La parte contable de ustedes la hace un proveedor un proveedor por aparte, pues es tercerizada?

ENTREVISTADO: Eh, en parte y parte, es como con un ayudante, pues se supone que la otra persona que no es mi jefe, es la encargada de la parte de contabilidad de todo, lo que pasa es que tienen como una amiga de confianza de toda la vida que es contadora y

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

siempre le pedimos ayuda, pero se supone que es la persona de la empresa la que lo hace, pero siempre le pide ayuda a la otra, entonces no sé si los quieras poner como tercerizado o como no porque es como ambas.

SARA: Listo, y como a tu punto de vista ¿Qué esperarían de esa persona, pues como que sea confiable...? Pues como ¿qué sería lo que esperan de ese proveedor contable?

ENTREVISTADO: Pues esperamos siempre que nos informe, que sea confiable, que nos informe de cosas que podamos mejorar, de cosas que podamos cambiar, de pues sí, que haya cosas que nos permitan obviamente tener mejores ganancias y pues no tener problemas con la DIAN y cosas así porque sobretodo nosotros que trabajamos con importaciones y eso pues obviamente todo esos reportes de cosas que vienen de estados unidos y eso, todo eso tiene que ir como súper bien hecho pues entonces, si como que si hay algo nuevo que sale o alguna cosa que ella nos pueda como sugerir o ayudar o cualquier cosa como para aplicarlo.

SARA: Listo y la última pregunta es, ¿Qué sueña la empresa en 10 años, pues como más o menos hasta donde pretenden llegar, quieren ampliarse o se quieren quedar así pequeños?

ENTREVISTADO: Esa es la cosa, la empresa como que no tiene así una visión de que diga, pues la visión de la empresa no es así como nos la enseñan a nosotros de que debe tener un margen, pues una fecha o un límite o un horizonte, no tiene así como para tal año hacer tal cosa, nada, yo creo que la empresa lo único es como que quiere obviamente lo que siempre buscan las empresas, obtener cada vez más ventas, mejores ventas y así , pero de que digan si dentro de 10 años nosotros queremos estar en 5 países más, no . Pues obviamente esa es la idea, eso está ahí como sobre la mesa, como que obviamente se espera que pase eso, pero pues no es que se esté trabajando cada día por lograrlo.

SARA: Ah bueno, muchas gracias.

2) Holasa – Hojalata y laminados

SARA: ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Orlando Carmona Villa

SARA: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

ENTREVISTADO: En esta empresa llevo 25 años

SARA: ¿Cuáles son sus funciones dentro del cargo?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: La parte de investigación y mercados, investigación de mercados y la parte publicitaria y matizado con un esquema de investigación que tiene que ver con la inteligencia de mercados, apertura de nuevos mercados, búsqueda de clientes potenciales, ¿sí? Ok

SARA: ¿Cuál es el mercado meta?

ENTREVISTADO: Vamos a hablar de Holasa, lo que me estas preguntando

SARA: Si

ENTREVISTADO: El mercado meta básicamente son todas las empresas que usan en sus procesos la hojalata y la lámina cromada como materias primas para producir empaques o partes de dichos empaques, empaques y tapas.

SARA: Listo, ¿Qué tan conectada se encuentra su área con las demás?

ENTREVISTADO: Mmmmm... En concreto en Holasa, depende de la función, lo que es la parte de inteligencia de mercados, totalmente de la presidencia, lo que es el mercadeo no tanto, mucho por la característica de los mercados industriales.

SARA: ¿Cuentan con un área independiente para mercadeo y otra para ventas?

ENTREVISTADO: No existe realmente un área de mercadeo, no existe, están fusionados, tanto es que existe un vicepresidente de mercadeo y ventas, o sea no existe realmente, el que exista una gerencia de ventas no implica que existe mercadeo aparte, no no, básicamente si alguien hace mercadeo acá es mi cargo.

SARA: Ya, ¿Qué imagen quieren transmitir a sus clientes, o que es lo que quieren que sus clientes piensen de la empresa?

ENTREVISTADO: Es muy racional todo lo que se transmite ahí, básicamente es empresa confiable, de productos de muy buena calidad, en la parte comercial, las entregas oportunas, fundamentalmente y normalmente eso, bueno, no es que lo queramos, pero tenemos una asociación con el factor precio, que no somos los más baratos del mercado, pero no lo queremos realmente comunicar, simplemente es que así nos ve el mercado, somos de muy buena calidad, entregas oportunas y nos asocian a alto precio.

SARA: Listo, ¿Cómo logran que el cliente busque los servicios de la empresa, o como se comunica la empresa con sus clientes potenciales?

ENTREVISTADO: Contacto directo, contacto directo fundamentalmente pero últimamente se le ha dado mucho, mucha fuerza y tú ya lo ves, tú ya lo sabes, a la comunicación a través de internet como canal de comunicación, más que con los actuales, con los potenciales,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

claro está, con los actuales mucho lo que es la comunicación telefónica, correo, visitas, así le llegamos a ese mercado

SARA: ¿Cuál es la propuesta de valor entregada y que los hace únicos para atraer nuevos clientes y mantener y potencializar los que ya tienen?

ENTREVISTADO: En el sector industrial es muy difícil ser único, si tú ya ves que estos productos son *commodities*, ante todo la calidad y el cumplimiento en toda la promesa de venta, todo lo que prometemos lo cumplimos cada día, un diferenciador yo creo que es ese, o sea la seriedad y el cumplimiento de lo que se promete y la calidad apoyados en ello.

SARA: Listo, ¿Es posible describir la marca, cual fue el propósito de su creación o por qué existen?

ENTREVISTADO: Si la marca, siendo Holasa, es la abreviatura de Hojalata y Laminados S.A, está Ho – Hojalata, La –Laminados, SA –S.A; Pues básicamente estamos atendiendo el mercado consumidor de materias primas base acero para la empresa productora de envases y tapas y partes, repíteme de nuevo la pregunta.

SARA: ¿Cuál fue el propósito de su creación?

ENTREVISTADO: Ante todo es eso, sí, respaldar la producción y la comercialización de los productos que digo, la Hojalata y la lámina cromada.

SARA: Y ¿Hay algún mensaje en especial que quiera transmitir la marca?

ENTREVISTADO: Pues mucho lo que ya te decía de las asociaciones que buscamos, que nos vean de la mejor calidad y la empresa sería cumpliendo todo lo que promete, pero en el slogan mismo de la marca, la marca tiene 2 aplicaciones, una que es una aplicación institucional que simplemente Holasa – hojalata y laminados y hay otra que es Holasa-Hojalata y laminados y en la parte superior “protege lo natural”, que es comunicando una parte que tiene que ver con la importancia que le damos a la parte ambiental

SARA: Y ¿Considera que la marca transmite lo que ustedes quieren entregar?

ENTREVISTADO: Si, total.

SARA: Bueno, ¿Con que características espera que el cliente asocie a la empresa?

ENTREVISTADO: Con una empresa sólida, que es respaldada por la conformación de sus accionistas, ya ves que uno de los dueños de Holasa es uno de los principales productores de acero en el mundo y con los elementos que te estoy describiendo de calidad y de cumplimiento de lo que prometemos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: ¿Cómo la identidad visual está ayudando a transmitir los valores, pues como en términos de colores, formas?

ENTREVISTADO: Usamos un color azul, tú lo puede ver, muy propio de este tipo de industrias, mostrándose muy seria, muy tradicional

SARA: ¿Cómo confiable, el azul?

ENTREVISTADO: Bien, si total, genera eso, va en ese sentido, eh que más, no específicamente y solidez, sobre unas letras en la parte de la identidad transmite eso, solidez.

SARA: ¿Cuál es la estrategia de comunicación que utiliza la empresa en términos de publicidad, relaciones públicas?

ENTREVISTADO: Es directa, una comunicación directa con el mercado, 1 a 1 totalmente y ya ves últimamente lo que son los canales de internet, el internet como canal de comunicación, fundamentalmente y el contacto directo a través de diferentes medios, atención personal, comunicación telefónica, comunicaciones vía e-mail.

SARA: ¿Qué está haciendo la empresa para darles herramientas a los empleados para que conserven y promuevan la esencia de Holasa?

ENTREVISTADO: Eso está muy en Holasa, en manos de relaciones industriales, si mucho ese tipo de comunicación, ante todo es ellos como tal en la cadena productiva, lo importante que es la seguridad de ellos, o sea internamente Holasa, bueno que sientan que Holasa es una estupenda marca y eso la gente acá lo percibe y lo vive porque Holasa es una muy buena empresa, pero adicionalmente hay todo un trabajo a que la gente internamente se cuiden en ese proceso productivo y que cuiden mucho el ambiente, que cada uno vele en ese punto donde está de que lo que está haciendo repercute lo menos posible ambientalmente, entonces eso es algo que tiene que ver mucho con la comunicación de marca, que tú ya sabes que tiene un slogan que lo usamos publicitariamente que es protege lo natural.

SARA: ¿Existe algún grupo dentro de la empresa que se dedique a innovar sobre los productos o servicios?

ENTREVISTADO: No existe un departamento pero si existe indudablemente esa responsabilidad en la gerencia de manufactura, ellos tienen en su cabeza estar al día en todo lo que está pasando en el medio, nosotros de alguna manera en mercadeo también de posibilitar de estar haciendo una vigilancia de lo que va pasando en el mercado local y mundial e indudablemente transferirlo hacia ellos y también lo que es la comunicación con los clientes como canal de que le llegue a este departamento de manufactura en general a mercadeo también porque entra a jugar, si bien no existe un departamento , cuando sucede

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

eso hay una integración de las diferentes áreas para atacar y aprovechar esas oportunidades o para realizar las innovaciones que el mercado pueda llegar a absorber o estar demandando.

SARA: ¿Aquí se tiene un proveedor contable o la contabilidad es interna de la empresa?

ENTREVISTADO: Es interna.

SARA: En caso de que no fuera interna y se tuviera un proveedor contable, ¿Qué esperarían de él?

ENTREVISTADO: Inicialmente no creo que Holasa acuda a tercerizar, al *outsourcing* en este proceso, entonces no tendría unos esperados, Holasa cree que ante todo debe hacer un manejo directo de esos procesos, que al contrario estarlo haciendo con terceras personas o terceras empresas significa un regreso a unos momentos que quizás Holasa tuvo, entonces no creo que Holasa lo haga.

SARA: De pronto sabe que era lo que estaban buscando, ¿Cuál fue el sentido de ponerlo acá, que era lo que les estaba faltando?

ENTREVISTADO: No tengo ese conocimiento Sara, lo único que sé es que Holasa en todos sus procesos se apersona mucho de ellos, por ejemplo en la parte de importación y exportación, entregamos ya lo que en extremo haya que entregar, pero tratamos de tener el control completo de todas las negociaciones, la misma venta, la venta la hacemos directamente, existen quizás casos, 2 casos aislados que se atienden algunos mercados por terceros pero en general todos los procesos, Holasa como filosofía los maneja directamente.

SARA: Listo y finalmente, ¿Cuáles son las metas a largo plazo, que sueña la empresa en unos 10 años?

ENTREVISTADO: Expandirse a nivel de los mercados no solamente latinoamericanos sino cubriendo también Europa, o sea penetrar más fuertemente en todos los mercados tanto locales como internacionales, es eso, y en una fase posterior quizás la reubicación de Holasa en puerto y quizás no muy lejano te cuento.

SARA: Muchas gracias.

3) Cementos Argos

SARA: Hola, buenas noches, primero quisiéramos saber ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Muy buenas noches, mi nombre es Juan Camilo González

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: Buenas noches Camilo, cuénteme ¿Cuáles son sus funciones dentro del cargo que ocupa en argos?

ENTREVISTADO: Bueno, yo actualmente hago parte del equipo de planeación financiera donde manejamos todas las inversiones que deben de dar rentabilidad para la compañía, las cuales son denominadas CAPEX, actualmente me encuentro en un proyecto donde estamos manejando el cupo de las varias regionales que tiene Argos y estamos intentando sacar informes de manera estándar cada mes para que la gente pueda ver como se están comportando estos proyectos y cuales nuevos proyectos se vienen para la compañía

SARA: Ah que bueno camilo, me alegro mucho y cuénteme ¿a qué se dedica la empresa?

ENTREVISTADO: La compañía cementos Argos como su nombre lo indica se dedica a la producción y venta de cemento, pero también dentro de la compañía tienen negocio de venta de concreto, que es la mezcla del cemento con los agregados

SARA: Ah ya, Camilo y ¿Cuál es el mercado meta al que le venden esos productos, pues cual es el público como objetivo?, o sea yo tengo entendido como que se lo venden obviamente a un consumidor final, pero va como más enfocado primero a la venta a los depósitos y a las empresas que se dedican a vendérselo al consumidor final.

ENTREVISTADO: Bueno con respecto a tu pregunta, Argos el principal cliente son las compañías, o sea compañías que quieren construir estructuras o desean hacer uso del cemento, ¿cierto?, uno de los socios más grandes o clientes más grandes es el estado ya que con estos se hacen concesiones para hacer vías, para hacer edificios públicos, bibliotecas, también Argos hace parte del grupo empresarial antioqueño, entonces nosotros también los vemos a ellos como clientes, por ejemplo el edificio de Bancolombia que está lleno de premios, ese edificio fue montado por Argos, pues Argos fue el que dio el cemento, no solo los clientes los vemos como a nivel nacional, también tenemos clientes en la región Caribe y Centroamérica y en Estados Unidos, Argos hace por lo general sus negocios con los clientes directamente pero últimamente ha intentado vender por grandes plataformas, bultos de cemento pequeños para hacer pequeños arreglos en casa, pero ese mercado todavía no ha crecido tanto, entonces se podría decir que más que un cliente final particular, nosotros estamos interesados más en clientes que sean compañías.

SARA: Ah ya me queda claro, bueno y ya a nivel interno cuénteme su área ¿Qué tan conectada esta con las demás áreas y si está conectada, como se conectan o cuales son las funciones que debe hacer con las otras áreas?

ENTREVISTADO: Bueno para responder a esta pregunta, voy a dar como un contexto, Argos está constituida de 7 vicepresidencias donde hay 3 principales que son la vicepresidencia de la regional Colombia, la vicepresidencia de la regional Caribe y la vicepresidencia de la regional de Estados Unidos, esas vicepresidencias reciben unos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

servicios que son transversales a la compañía y uno de esos servicios los presta la vicepresidencia financiera y de servicios compartidos que es donde está el área de planeación financiera, entonces nosotros obligatoriamente tenemos que estar conectados con toda la compañía ya que nosotros somos los que manejamos los proyectos de inversión y de mantenimiento de toda la compañía, entonces digamos que los del área de sostenibilidad quieren hacer un proyecto ambiental, ellos vienen con nosotros, si las plantas de Colombia quieren hacer un proyecto de mantenimiento, ellos hablan con nosotros, al igual que las plantas de Estados Unidos y las plantas de la región Caribe, entonces siempre estamos en un constante relacionamiento con todas las áreas ya que nosotros somos los que manejamos los fondos que poseen esas áreas para hacer proyectos.

SARA: Ah ya, bueno y otra de las cosas es que ¿Argos cuenta con un área independiente para mercadeo y otra para ventas?

ENTREVISTADO: Bueno el área de mercadeo y el área de ventas de Argos están unidas pero cada una tiene gerentes distintos, ¿Cómo así? O sea trabajan en conjunto, colaboran, pero cada uno le responde a un gerente distinto, aparte de eso tienen otra área que también es comercial que es relación con el inversionista, la cual va totalmente por aparte, esa área se encarga de la atracción de clientes nuevos y ellos hacen sus propios estudios de mercado y sus propios informes, pero en general las ventas normales y el área de mercadeo trabajan en conjunto.

SARA: Ah ya, es que eso generalmente es lo que pasa en todas las empresas *B2B*, bueno Camilo y a nivel ya de empresa, ¿Cuál es la imagen que Argos quiere transmitir a sus clientes, pues que es lo que quieren que los clientes piensen de la empresa?

ENTREVISTADO: También quiero aclarar que el área de mercadeo y de ventas trabajan en conjunto, pero hay una por cada vicepresidencia principal, o sea hay un área de mercadeo y un área de ventas para Colombia, hay otra para Caribe y hay otra para Estados Unidos, ya que son públicos que se comportan totalmente distinto.

Argos en la actualidad está impulsando una campaña muy fuerte que es Argos luz verde y ellos lo que quieren demostrar es que ser sostenible como empresa si se puede, actualmente Argos es la mejor empresa sostenible cementera según el índice de la Dow Jones en la cual ha estado apareciendo en los últimos 4 años y ellos quieren proyectarle al cliente final que ellos son prácticamente una empresa que no solo es sostenible, sino que es amigable con el medio ambiente

SARA: Ah que bueno, y ¿Cómo logran que el cliente busque los productos o servicios de la empresa, pues como se comunica la empresa con sus clientes y sus clientes potenciales? Eso es una comunicación directa o hacen campañas por medio de redes sociales o como hacen pues para que los busquen o los conozcan

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Antes que nada, la compañía siempre busca la excelencia, entonces al buscar la excelencia y a su vez la innovación, siempre están buscando nuevos tipos de cementos, nuevos tipos de generar concreto y así, entonces estos productos se van reconociendo en el mercadeo a medida que los vamos implementando y a medida que les vamos haciendo pruebas y esto es lo que atrae a los clientes, un ejemplo de esto es que Argos en Colombia es el único que vende cemento blanco, también Argos en este momento llama a los clientes o se hace notar invirtiendo en publicidad masiva, por ejemplo Argos es el patrocinador de la copa de Fútbol de Colombia. También Argos los colores de la compañía son significativos porque nosotros patentamos los colores Argos, esos colores hacen parte de la compañía e intentamos tenerlos presentes tanto en los *mixers*, en las cargadoras, en toda la maquinaria que posee la compañía y también alrededor de los edificios que está construyendo para cuando se genere una obra la gente sepa que esa obra fue hecha por Argos, Argos su buena calidad hace que su precio sea un poquito más elevado que el de otros productos en el mercado pero totalmente lo vale, pues al final Argos es la mayor cementera y la que mayor vende en Colombia.

SARA: Ah que bien, que bueno que hayas mencionado eso porque de eso tengo también unas preguntas más adelante, listo me queda claro lo del tema de como buscan los servicios y ¿Cuál cree usted que es lo que hace único a Argos, un favor diferenciador que lo haga único entre los del sector?

ENTREVISTADO: Para responder a tu pregunta retomo lo que ya te había dicho antes, que Argos es una compañía verde y en su proceso intenta tener el menor impacto ambiental posible, es más, como ya te había comentado antes, según el índice del Dow Jones, Argos es la cementera que menos impacto hace en el medio ambiente, volviéndola así más sostenible. Argos tiene demasiados sellos ambientales, tiene el WaterMark que es de bajo impacto y buen manejo de las aguas, entonces me parece que esto es lo que más distingue a Argos de cualquier otra cementera en el mundo.

SARA: Ah bueno Camilo, muchas gracias, bueno ¿Usted considera que la marca realmente transmite a los clientes lo que ustedes quieren entregarle, pues realmente las personas si están como percibiendo eso que ustedes le quieren entregar?

ENTREVISTADO: Si las personas no percibieran lo que nosotros queremos transmitirles no creo que ellos comprarían nuestra marca, como ya te había mencionado antes, somos un poco más caros pero eso no evita que la gente nos siga comprando, que sigamos siendo líderes en Colombia, que sigamos creciendo y expandiendo nuestros horizontes a tal manera de poder llegar a Estados Unidos, ser la segunda cementera y la tercera concretera más grande del sur de los Estados Unidos y ser prácticamente compañías fundamentales en los países de Centroamérica y caribe, entonces yo creo que todo esto se ha podido lograr es gracias a que si fuimos capaz de transmitir esto a nuestros clientes y que ellos nos dieron la confianza de seguir comprando nuestro producto para así nosotros poder seguir creciendo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: Ah bueno, si yo también estoy de acuerdo con eso que dices, bueno Camilo ya me hablaste sobre la marca, sobre el tema de los colores, hablando un poquito más sobre la estrategia de comunicación que me habías mencionado que ellos patrocinaban el Fútbol y esto, yo quisiera saber si Argos hace algo más, como por medios digitalizados, por televisión, ¿Qué más hace de publicidad, va a ferias? Y otro tema que es muy importante es si ¿utilizan las redes sociales y como cuales son las que más utilizan?

ENTREVISTADO: Argos como compañía tiene Facebook, Twitter, pero diría yo que la que más utiliza es twitter, porque permite retroalimentación, o sea permite un contacto directo con el cliente, el cliente puede escribir, puede quejarse, puede felicitarnos y nosotros podemos estar al tanto de lo que ellos piensan sobre la marca para así poder ayudarlos y al mismo tiempo saber qué es lo que ellos opinan de la marca y que podemos cambiar, también como te decía lo del Fútbol, Argos en un momento tuvo comerciales, actualmente esa campaña no se volvió a hacer pero Argos hace mucha presencia en ferias de construcción, de innovación, en universidades, por ejemplo, ¿Qué mas forma de mostrarse que haber hecho el centro de innovación dentro de la academia de EAFIT?, en este momento el centro donde se realizan todas las innovaciones de Argos queda en la Universidad EAFIT de Medellín.

SARA: Mejor dicho mil cosas, pero muy bueno, Camilo otra cosita, ¿Ustedes creen como empleados que la empresa está haciendo procesos para darles a ustedes herramientas para que ustedes conserven y promuevan la esencia de la marca, pues como para que ustedes se apersonen?, por lo que yo he visto y por cómo me has hablado hoy pienso que sí, pero como ¿Cuáles son de pronto esas cosas, de pronto los capacitan o constantemente les están diciendo “esto es lo que hace Argos”, o como es ese proceso de ustedes?

ENTREVISTADO: Bueno actualmente Argos tiene una plataforma llamada YAMER y otra llamada WORKFACTORY donde todos los colaboradores se encuentran y pueden ver las noticias de Argos, pueden ver qué se está haciendo nuevo, eso a nivel como cementos Argos multilatina, la que está en Caribe, la que está en Colombia y la que está en el sur de Estados Unidos, pero digamos que cada una de las sedes, digamos la sede de Santillana, la sede de Almagran tiene su propio periódico llamado “Al día”, este periódico le llega a la gente dos veces por semana, donde aparecen datos curiosos de la compañía, donde aparecen datos de la ciudad como el pico y placa, donde aparecen datos digamos que de la sede, cada periódico es personalizado entonces le permiten a uno siempre estar al tanto de que pasa en la compañía y que pasa alrededor de ella, eso por un lado; por otro lado, como estabas diciendo, hay capacitaciones, hay encuentros, hay integraciones, las cuales permiten que nos acerquemos más a la marca y en realidad podamos sentir como dirían aquí en Colombia: la camiseta, pues que nos pongamos la camiseta por la compañía.

SARA: Ah que bueno Camilo, entonces me supongo que una empresa tan avanzada en todos estos temas debe tener como un área de innovación que esa era como otra de las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

preguntas que te quería hacer, si ¿Hay un grupo que se dedique dentro de la empresa a innovar?

ENTREVISTADO: El motor de toda compañía debería ser la innovación y Argos tiene eso claro, no tenemos un área, ni un grupo, tenemos una vicepresidencia entera que es dedicada simplemente a la innovación, la cual está a cargo del vicepresidente Lucas Mora, toda esta área también trabaja transversal a la compañía, ayudándole a procesos, buscando nuevas formas de innovar, buscando nuevos procesos, Argos siempre ha tenido claro que la innovación es una de las maneras para seguir avanzando y mantenerse en el tiempo.

SARA: Ah ya, bueno y en especial del área de contabilidad me supongo pues que al ser ya una empresa tan conformada ustedes deben tener, pues el área de contabilidad debe ser propia de la empresa, más o menos ¿Cuáles piensas tu que deben ser las características de un área contable o de las personas que trabajen allí?, el objetivo de la pregunta es como más o menos saber si de pronto ustedes tuvieran que externalizar esto, o sea en un caso extremo, ¿cuáles serían los factores en los que se fijarían para escoger una persona para que les lleve la contabilidad de la empresa?

ENTREVISTADO: Entonces para responderte esto yo creo que lo más importante en Argos es primero ser multitasking porque la compañía es dinámica y se tienen que hacer muchas muchas cosas al mismo tiempo, hay compra de equipos, vende de equipos, compra de terrenos, entonces tiene que saber foguarse en todos estos temas de compras, ventas, derivados y así, también tiene que manejar el inglés porque la meta de Argos es que el 50% de las utilidades las genera la regional de Estados Unidos, entonces esto quiere decir que queremos crecer allá, por lo tanto las personas tienen que saber inglés para poderse comunicar mejor con los operarios de Estados Unidos y así poder hacer que fluya más la información.

También deben de ser personas responsables porque Argos al ser una compañía tan grande mueve grandes cantidades de dinero y necesita que las operaciones sean realizadas a tiempo, también un tema de ética en el cual como se sabe que se mueve tanto dinero, como que intentar hacer todo de la manera correcta, Argos apuesta demasiado a los valores de sus colaboradores y obviamente por ser un área contable, la persona debe tener un manejo de las finanzas muy claro y tener los conceptos demasiado claros, tanto es así que por eso Argos le paga a sus colaboradores maestrías, clases, para que siempre estén totalmente capacitados.

SARA: Bueno Camilo muchas gracias por la información y finalmente para terminar, ¿cuáles son las metas a largo plazo de Argos, pues que sueña la empresa en unos 10 años, hasta donde pretende llegar, como se ve en 10 años?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Bueno, la compañía pretende seguir creciendo más que todo en Estados Unidos como ya había mencionado antes, ellos quieren que el 50% de sus ingresos provengan de la regional de Estados Unidos, también quiere aumentar la capacidad de colaboradores que tiene, o sea quiere contratar muchísima más gente, generar más empleos, pero estos empleos hacerlos de forma equitativa, ¿Cómo así?, quiere que la cantidad de mujeres y de hombres sea equilibrada, quiere darle más oportunidades también a las mujeres, también hay planes de intentar nuevos mercados como Suramérica, como Argentina, Brasil, Chile, Perú, por lo cual ya se está estudiando la posibilidad para llegar a algunos de estos países y ya por último es dejar claro que Argos lo que quiere en 10 años es crecer y crecer de una manera sostenible.

SARA: Bueno Camilo, te agradezco mucho.

4) Colcafé

SARA: Bueno, buenas noches, primero ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Me llamo Alejandro Jaramillo Londoño

SARA: Bueno, buenas noches Alejandro, cuénteme ¿Cuáles son sus funciones dentro del cargo que desempeña en Colcafé?

ENTREVISTADO: Bueno, yo soy del área de compras y suministros, nos encargamos de todo lo que es materias primas como el café y otras materias primas como el azúcar, la leche y otras cosas que se necesitan en Colcafé, además también tenemos empaque y embalaje entonces nos encargamos de comprar todo lo que es etiquetas, frascos, cajas y lo que se necesite para transportar el producto final, dentro de mis responsabilidades esta hacer los pedidos, mantener los inventarios acorde a las necesidades, hacer pedidos de devoluciones, de rechazos, de material en consignación también me toca manejar todo eso porque algunos materiales se hacen en consignación para evitar que haya una escasez de materiales.

También se maneja todo lo que es con los proyectos alineados con mercadeo que manejan el cambio de imagen y las promociones y los lanzamientos y también con el área de planeación y producción.

SARA: Bueno Alejandro, cuéntame ¿Cuál es el mercado meta de Colcafé, pues a quien le venden ustedes los productos?

ENTREVISTADO: Colcafé tiene 4 clientes principales, 2 son internacionales y 2 nacionales, principalmente, ya que el resto no tienen mayor participación dentro del portafolio de clientes. El 70% de las ventas son a nivel nacional y el 30% internacional.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: Listo, pero específicamente ¿esos clientes son pues empresas o empresas que se dedican a qué?

ENTREVISTADO: Son empresas que se dedican a vender al consumidor final los productos envasados en sus diferentes presentaciones como son Wal-Mart, el éxito y todos estos, mientras que hay otros que se dedican es a venderle al cliente el producto preparado como Starbucks; Porque Colcafé tiene 2 canales, uno es el industrial que es el que vende los bultos de café y otro es el que ya es procesado que son los envases, los capuchinos, todo eso que son ya para venta de distribución.

SARA: Ah bueno, ahora si me quedo claro y ¿qué tan conectada está el área con la que tu trabajas con las demás áreas de la organización?

ENTREVISTADO: El área de compras está súper relacionada con todas las áreas, con producción para el abastecimiento, con mercadeo si por ejemplo necesitan lanzar una nueva imagen, una nueva publicidad, todo eso, cae en compras, por ejemplo, en planeación porque se maneja todo lo de indicadores, rotaciones, etc.

SARA: Ah bueno listo, y ahora como ya más entre la empresa, ¿Cuál es la imagen que ustedes quieren transmitir a sus clientes, pues que es lo que quieren que sus clientes piensen de la empresa?

ENTRAVISTADO: Colcafé le quiere transmitir a los clientes satisfacción y un buen producto y darle a conocer y entender el producto insignia de Colombia y darle la importancia que se merece.

SARA: Ah sí, mucha importancia, es verdad, bueno y ¿Cómo logran que el cliente busque los servicios de la empresa, pues como se comunican con el cliente y los clientes potenciales, tienen un contacto directo, pues como logran que las personas digan, ve yo voy a comprar un café, voy a comprar café Colcafé?

ENTREVISTADO: Colcafé tiene mucha participación de personal en ferias internacionales donde se hacen negocios y pues se hacen los acuerdos, además hay unos ejecutivos encargados de ir a visitar diferentes países, que son más o menos 33 países donde hay presencia entonces allá se les hace la propuesta y el negocio

SARA: Ah que bueno, Alejandro ¿Cuál crees tú que es la propuesta de valor de Colcafé, pues que es lo que hace a Colcafé única entre los distribuidores de café?

ENTREVISTADO: Colcafé se centra en ofrecer diferentes productos que abarcan a toda la sociedad, desde los más pequeños hasta los más viejos, dándoles un producto que satisfaga sus necesidades, por eso en el portafolio se encuentran diferentes opciones

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: Ah que buen diferenciador, Alejandro tu sabes ¿Cuál fue el propósito de creación o pues por qué se creó Colcafé o cual es la razón principal de la existencia?, además de generar pues unas utilidades que es la principal razón para existir de todas las empresas, si de pronto tienen una razón más, como de pronto querer mostrarle al mundo la calidad del café colombiano o algo así parecido.

ENTREVISTADO: Si, principalmente aprovechar el producto insignia de Colombia y además tener un desarrollo relacionado con este producto, creando así un producto que pueda suplir las necesidades de clientes nacionales e internacionales y además tener una inclusión en la sociedad colombiana aportando en el sostenimiento y desarrollo del país.

SARA: Ah que bueno que le den esa oportunidad al país, Alejandro y ¿considera que la marca finalmente transmite a los clientes lo que le quieren entregar, pues usted considera que los clientes realmente si están satisfechos y perciben lo que Colcafé quiere entregar como empresa?

ENTREVISTADO: Si porque uno de los lemas de Colcafé es “te consiente” y los clientes lo pueden evidenciar a través de los diferentes productos que ofrece ya que así pueden llegar a todos los mercados y suplir las necesidades.

SARA: Ah bueno es verdad, yo también pienso pues que igual los clientes si los están percibiendo, bueno ¿Cómo la identidad visual de ustedes les está ayudando a transmitir lo que quieren transmitir, pues de pronto tiene algo que ver como los colores o el logo, o lo que tienen como marca en lo que quieren transmitir?

ENTREVISTADO: Colcafé también quiere transmitir calidad y sabor y eso se puede evidenciar en muchas etiquetas donde se muestra un café con humo en una tasa limpia y casi perfecta.

SARA: Ah listo, entonces ¿los colores no tienen como mucho que ver ahí? Solamente como de pronto las cosas visuales, bueno Alejandro ¿cuál es la estrategia de comunicación que utiliza Colcafé, hacen publicidad o tienen relaciones públicas o hacen comerciales por medios digitalizados?

ENTREVISTADO: Colcafé tiene comunicación de diferentes formas, tiene en medios como en la televisión y el radio con comerciales, pero también tiene presencia con patrocinios y en diferentes lugares de la ciudad del mundo donde están presentes donde muestran los diferentes productos.

SARA: Alejandro, ¿Qué está haciendo la empresa para darles herramientas a ustedes los empleados para que conserven y promuevan la marca, pues de pronto los capacitan o si de pronto no les están dando esas herramientas?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Colcafé tiene un programa que se llama apasionados por el café donde hay diferentes charlas, tertulias, concursos, retos donde las personas participan y les dan unos stickers que estimulan pues como el conocimiento, además uno puede hacer experiencias a nivel interno en la compañía o externo donde promueva el café, el consumo y así ganar como esos sticker que son estímulos emocionales, no dan nada así como bonificaciones pero la gente va a querer siempre estar como dispuesta a enseñar y también a aprender del café.

SARA: Ah que tan interesante, Alejandro y para ir terminando ¿existe algún grupo dentro de la empresa que se dedique solamente a innovar?

ENTREVISTADO: Si hay un piso solamente para innovación y desarrollo que se encargan de todo lo de la imagen y donde está la parte de las ideas y éxitos innovadores que desarrollan dentro de la compañía

SARA: Ah que tan interesante, Alejo me imagino que ustedes deben tener el área contable dentro de la empresa, si ustedes por alguna razón pues imaginando que de pronto nunca vaya a ser así tuvieran que contratar a una empresa por fuera para que hiciera la contabilidad de la empresa ¿cuáles creerías que son como las cosas en que se fijarían para poder contratar a una empresa? O si de pronto tienes algún conocimiento del área contable de allá, ¿Cuáles son las cosas que les resaltan o si deben tener como algunos valores o cualidades resaltantes para ser de esta área?

ENTREVISTADO: De pronto como la organización, el compromiso y la interdisciplinariedad ya que el área contable se relaciona con muchas áreas, pues de mercadeo, la de compras, la de negocios internacionales, entonces tener como esa capacidad de manejar diferentes temas y así poder cumplir el fin que es la parte contable.

SARA: Ah bueno Alejandro y, para terminar, ¿Qué es lo que espera Colcafé a largo plazo, que sueña la empresa en unos 10 años o hasta donde pretende llegar en ese tiempo?

ENTREVISTADO: Continuar siendo líder a nivel nacional y aumentar la participación a nivel internacional

SARA: Bueno Alejandro, muchas gracias por tu colaboración, que estés muy bien.

5) Colautos

MATEO: Buenas tardes, ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Yo me llamo Sebastián Díaz Peláez

MATEO: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Llevo alrededor de cuatro meses...

MATEO: ¿Cómo se llama la empresa?

ENTREVISTADO: Se llama CDI-Colautos.

MATEO: ¿A qué se dedica en esta empresa?

ENTREVISTADO: Yo soy analista financiero en el área de desarrollo corporativo.

MATEO: ¿Cuál es el mercado meta de la compañía?, ¿A quienes atienden como clientes?

ENTREVISTADO: Bueno...la empresa tiene tres líneas básicas, que son: autopartes, foto partes y línea blanca; y ya tiene un pequeño mercado de producto de plástico.

MATEO: Ok, ¿Qué tan conectada está su área con las demás de la empresa?

ENTREVISTADO: Bueno, el área de desarrollo corporativo, que es la que se encarga básicamente de las finanzas de la empresa...está conectado pues 100%, porque nosotros como financieros, estamos pues pendientes de los pagos, de lo que se va a comprar, de los proveedores, de la parte de la ingeniería porque también atiende la necesidad de los clientes, de que hayan más clientes para poder tener más recaudos, también en compras, necesitamos estar atentos a cómo está la materia prima, si se va a hacer pues una exportación, si hay dinero para eso, del área de administración también tenemos pues contacto directo porque ahí se manejan los gastos, entonces el área de nosotros es muy transversal a todo.

MATEO: ¿Cómo se conectan sus funciones con el resto del área, y a sus funciones particulares?

ENTREVISTADO: Por ejemplo, con administración, yo me comunico con ella lo que tiene que ver en cuestiones de bancos, con el área de contabilidad, ellos constantemente nos están pidiendo soportes, etc., con el área de tesorería, si hay dinero para ciertas cosas, facturas, etc. con el área de ingeniería se encarga de los clientes, de los productos, se mira digamos la parte de costos, cuánto vale el producto, cuanto se le va a cobrar al cliente, con el área de compras es básicamente la materia prima, con la de control de proceso, si ocurrió un inconveniente con un producto, como se va a facturar y así.

MATEO: Listo, ¿Ustedes cuentan con un área independiente para el mercadeo?

ENTREVISTADO: no, nosotros generalmente somos una empresa *b2b*

MATEO: ¿Y tienen un área para ventas o tampoco?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: La parte de ventas sí, hay un área encargada de la parte comercial de la compañía, cuya función es atender al cliente final, no se ve necesario un área de mercadeo, ya que desde ventas podemos atender y satisfacer al cliente.

MATEO: ¿Qué imagen quieren transmitir a sus clientes? ¿Qué quieren que los clientes piensen de la empresa?

ENTREVISTADO: Bueno, como tenemos un proceso de manufactura y somos una empresa metalmecánica, la calidad y el cumplimiento en los tiempos son el pilar para que el cliente nos identifique como una marca segura en el mercado.

MATEO: ¿Cómo logran que el cliente busque los servicios de la empresa? ¿Cómo se comunican?

ENTREVISTADO: No tenemos redes sociales, ya que la compañía no lo considera necesario para llegar a un cliente corporativo, sin embargo, contamos con una página web, la cual suministra información relevante de la compañía y cuenta con una base de datos que le dice al cliente los inventarios que hay en bodega.

La empresa también ha logrado expandir su comunicación gracias al voz a voz que se ha creado con la reputación de la compañía

MATEO: ¿Qué buscan transmitir en la página web?

ENTREVISTADO: Con la página web buscamos que el cliente, conozca los servicios y políticas de la compañía; además que interactúe con las bases de datos que allí se encuentran.

MATEO: ¿Cuál es la propuesta valor entregada? ¿Qué es lo que los hace únicos?

ENTREVISTADO: Se desean entregar autopartes de mayor calidad que mejoren sustancialmente el rendimiento y efectividad de los automotores

MATEO: Describa la marca, ¿Cuál fue la razón de su creación?

ENTREVISTADO: La marca fue creada hace 17 años y surge como necesidad de darles a los fabricantes colombianos la posibilidad de adquirir autopartes sin necesidad de tenerlas que importar de otro país, prestando mayor calidad y disminuyendo costos.

MATEO: ¿Qué mensaje quiere transmitir la marca?

ENTREVISTADO: Buscamos transmitir seguridad al cliente que sus productos van a cumplir con los estándares de calidad que pide el mercado nacional. La marca vela por contar con la eficiencia y su buena gestión en los procesos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

MATEO: ¿Considera que la marca transmite a sus clientes sus metas y valores?

ENTREVISTADO: Si debido a que los clientes se sienten identificados con la empresa hace más de 13 años, a ellos se le debe su lealtad y fidelidad a la marca. Además, para nadie es mentira que el posicionamiento y renombre de la compañía está basado en prácticas leales y correctas.

Colautos ha hecho una buena gestión de sus procesos, transmitiendo así sus valores y principios.

MATEO: ¿Con qué características quieren ustedes que sus clientes lo asocien?

ENTREVISTADO: Con calidad, seguridad y eficiencia

MATEO: Listo, ¿Cómo su identidad visual les está ayudando a transmitir los valores de la compañía?

ENTREVISTADO: Nosotros utilizamos dentro de los códigos visuales de la compañía colores sobrios como el azul rey y el gris con el fin de transmitir al cliente seguridad, elegancia y calidad.

MATEO: ¿Tienen área de talento humano?

ENTREVISTADO: Si, si tenemos, ésta es fundamental para inculcar en los trabajadores los principios y valores que queremos trasmitan al público externo.

MATEO: ¿Qué diría usted de su marca?

ENTREVISTADO: Es una marca confiable y segura, yo visualizo la marca como una compañía grande

MATEO: ¿Cuál es la estrategia de comunicación que utiliza la empresa?

ENTREVISTADO: La empresa utiliza medios digitalizados para llegar al público, todo ello a través de una plataforma completa que comunica: servicios, promociones, innovaciones y noticias de interés general, por otro lado, el personal de ventas mantiene comunicación telefónica con clientes y proveedores con el fin de que la cadena de valor cumpla con sus tiempos.

MATEO: ¿Qué hace la empresa para que sus empleados promuevan su identidad de marca?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: La empresa tiene buenos procesos de gestión humana, por ellos se capacitan empleados de diversas áreas, para que desempeñen mejor sus funciones dentro de la compañía.

Cabe resaltar que esta área de la compañía siempre está comunicando por correo interno de la compañía y a través de los murales los valores y principios de la marca

MATEO: ¿Existe algún grupo de innovación en la compañía?

ENTREVISTADO: No hay un equipo especializado para la innovación, sin embargo, todos los departamentos buscan mejorar e innovar sus procesos y operaciones. También el área de entorno organizacional siempre está pendiente y atento en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

MATEO: ¿Tienen algún proveedor contable o la hacen internamente dentro de la organización?

ENTREVISTADO: Tenemos un área dedicada a dicho aspecto, la cual cuenta con un equipo integral que se encarga de que dicho proceso sea ágil, limpio y confiable.

MATEO: ¿Si se tuviera un proveedor contable que esperarías de él/ella?

ENTREVISTADO: La contabilidad es un aspecto delicado de toda empresa, por ello esperarías que un tercero maneje dicha información con toda la claridad, confianza y lealtad del caso; ya que cualquier error puede derivar en problemas legales y jurídicos.

MATEO: ¿Por qué consideran que no tienen proveedor tercerizado contable?

ENTREVISTADO: No la tenemos por ahorrarnos esos costos y por manejar a puerta cerrada tan delicada información.

MATEO: ¿Qué metas tiene a largo plazo? ¿Cómo se ven en 10 años?

ENTREVISTADO: Nos vemos liderando el mercado y teniendo nuevas líneas de negocio.

6) Familia Institucional.

MATEO: Buenos días, ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Yo me llamo Manuela Vásquez.

MATEO: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Llevo alrededor de cinco meses.

MATEO: ¿Cómo se llama la empresa?

ENTREVISTADO: Familia Institucional.

MATEO: ¿A qué se dedica en esta empresa?

ENTREVISTADO: Apoyo al área de Business Intelligence de la compañía.

MATEO: ¿Cuál es su mercado meta?, ¿A quienes atienden como clientes?

ENTREVISTADO: Nuestro mercado clave son las instituciones u organizaciones que desean tener un portafolio de aseo en sus instalaciones.

MATEO: Listo, ¿Qué tan conectada está su área con las demás de la empresa?

ENTREVISTADO: Bueno, el área de BI está 100% conectada con las demás áreas, ya que todas trabajamos en conjunto para crecer y penetrar este mercado. Además, como tú ya sabrás, nosotros somos una empresa *B2B*, por ello el reto es más grande ya que el cliente también tiene igual o superior conocimiento de algunas variables como lo son el precio y calidad.

Nosotros trabajamos en conjunto con Finanzas, compras mercadeo y marca para llegar al cliente con la mejor propuesta de valor.

MATEO: ¿Cómo se conectan sus funciones con el resto de la compañía?

ENTREVISTADO: Se conectan directamente con mercadeo, finanzas y consumidor, ya que yo debo desempeñar funciones como liberación de facturas, diseño de *benchmarking*, análisis de mercado, entre otras.

Por ello me gusta tanto lo que desempeño dentro de la compañía, ya que no soy monótona en lo que hago, sino que la marca me exige una conexión con los demás departamentos existentes.

MATEO: Listo, ¿Ustedes cuentan con un área independiente para el mercadeo?

ENTREVISTADO: Si, sino sería muy difícil crear y desarrollar las estrategias de penetración y posicionamiento de la marca. Recordemos Mateo que el área de mercadeo es la encargada de crear toda la estrategia que está detrás de la venta para que esta sea exitosa, si una empresa no cuenta con tal área la obtención de ingresos operacionales sería muy complicada.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

MATEO: ¿Y tienen un área para ventas?

ENTREVISTADO: Si, allí se encuentran los Key Account, quienes son los encargados de que las estrategias de ventas –previamente planeadas por mercadeo- sean ejecutadas con éxito. Cabe resaltar que en este tipo de negocios “B2B” es necesario tener un equipo de ventas sólido, el cual evite que el cliente desvíe la venta por ciertas variables, además, es claro que hoy las empresas están más precavidas a ciertas estrategias comerciales, lo que obliga a las compañías a tener un sólido equipo comercial.

MATEO: ¿Qué imagen quieren transmitir a sus clientes? ¿Qué quieren que los clientes piensen de la empresa?

ENTREVISTADO: Queremos que los clientes nos vean como una marca comprometida con el aseo e higiene de las instituciones, además que noten la calidad de cada uno de nuestros productos.

Queremos también que los clientes piensen que la empresa está comprometida con el medio ambiente, además que prestamos soluciones innovadoras para las empresas.

MATEO: ¿Cómo logran que el cliente busque los servicios de la empresa? ¿Cómo se comunican?

ENTREVISTADO: Contamos con redes sociales cuyo principal objetivo es actualizar al cliente sobre noticias, tendencias y nuevos productos, allí interactuamos con las empresas y creamos diversas mecánicas para que vean en nuestros perfiles espacios de recreación y aprendizaje.

También tenemos página web, donde comunicamos nuestra oferta de productos y servicios, además mostramos los valores, misión y visión de la compañía. Es decir, además de mostrar el portafolio, damos información básica de la Familia Institucional.

MATEO: ¿Cuál es la propuesta valor entregada? ¿Qué es lo que los hace únicos?

ENTREVISTADO: Se desean entregar soluciones completas para el aseo, cuidado e higiene de las instituciones, contando con un portafolio de la más alta calidad que brinda la confianza de contar con una marca óptima y segura.

MATEO: Describa la marca, ¿Cuál fue la razón de su creación?

ENTREVISTADO: Como tu bien sabes el grupo familia tiene una serie de marcas que se dirigen directamente al cuidado del consumidor final, sin embargo, años atrás nos dimos cuenta de que los organismos e instituciones también requerían de un portafolio completo para cuidar sus espacios, como lo son salones, pasillos, baños, entre otras. Así, creamos la marca Familia Institucional, que al día de hoy la encontramos en los espacios públicos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de gran parte de las instituciones con productos de la más alta calidad, teniendo participación a nivel departamental y nacional.

MATEO: ¿Qué mensaje quiere transmitir la marca?

ENTREVISTADO: Buscamos transmitir 3 aspectos, en primer lugar, calidad; es decir, que el cliente sienta con cada uno de los productos seguridad y tranquilidad de que va a llevar un producto de confianza. Por otro lado, queremos que nos vean como una marca comprometida con el medio ambiente, ya que siempre velamos para que las instituciones hagan un manejo adecuado de los recursos y finalmente como una empresa responsable, la cual quiere entregar todo de manera efectiva y puntual.

MATEO: ¿Considera que la marca transmite a sus clientes sus metas y valores?

ENTREVISTADO: Totalmente, como lo dije en la respuesta anterior, el cliente nos identifica con esos 3 atributos: calidad, sostenibilidad ambiental y responsabilidad.

MATEO: Listo, ¿Cómo su identidad visual les está ayudando a transmitir los valores de la compañía?

ENTREVISTADO: Nuestra identidad visual es sobria, ya que nuestros clientes son a otras organizaciones entonces a través de nuestros colores queremos que nos vean como una compañía seria y concentrada en el cuidado de las instituciones.

Como lo habrás notado nuestros colores son el blanco y el azul rey.

MATEO: ¿Tienen área de talento humano?

ENTREVISTADO: Si tenemos, ésta se encarga de todo el proceso de capacitación, relaciones laborales y desarrollo organizacional.

MATEO: ¿Qué diría usted de su marca?

ENTREVISTADO: Es calidad, seguridad, responsabilidad ambiental y compromiso con las instituciones.

MATEO: ¿Cuál es la estrategia de comunicación que utiliza la empresa?

ENTREVISTADO: La empresa se comunica directamente con el cliente corporativo, ya sea a través de visitas o por llamada telefónica.

Por otro lado, están los medios digitalizados, los cuales son muy valiosos para mantener ese vínculo continuo con el cliente y ver comentarios y sugerencias sobre productos en innovaciones.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

MATEO: ¿Qué hace la empresa para que sus empleados promuevan su identidad de marca?

ENTREVISTADO: Desde la gerencia de la marca se encargan de comunicar y transmitir a todos los empleados su esencia, velando porque cada uno tenga en su mente y comportamiento estos 3 pilares: calidad, compromiso ambiental y responsabilidad.

El vestuario de los empleados es formal, pues tampoco cachaco, pero por lo menos un estándar básico sobriedad.

MATEO: ¿Existe algún grupo de innovación en la compañía?

ENTREVISTADO: Si, tenemos un coordinador de innovación el cual está siempre en busca de crear productos y servicios innovadores, su función es siempre estar al día con las innovaciones y deleitar al cliente con diseños modernos y sofisticados.

MATEO: ¿Tienen algún proveedor contable o la hacen internamente dentro de la organización?

ENTREVISTADO: No, desde la marca contamos con el equipo de BI que se encarga de manejar la información financiera de la marca, además el grupo cuenta con una estructura sólida de finanzas que hace todo lo relacionado con la contabilidad.

MATEO: ¿Si se tuviera un proveedor contable que esperarías de él/ella?

ENTREVISTADO: Esperaría que fuera una persona confiable, cuidadosa, transparente y responsable con la información, ya que iría a manejar información muy delicada de la empresa.

MATEO: ¿Por qué consideran que no tienen proveedor tercerizado contable?

ENTREVISTADO: Porque es información que se debe manejar desde la misma compañía, ya que tiene un alto nivel de confidencialidad.

MATEO: ¿Qué metas tiene a largo plazo? ¿Cómo se ven en 10 años?

ENTREVISTADO: Nos vemos liderando el mercado, creando soluciones sostenibles para las instituciones y teniendo nuevas líneas de negocio.

MATEO: Gracias.

7) Estudio de Moda S.A

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

MATEO: Buenos Días, ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Isabel Cristina Tobón Mora.

MATEO: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

ENTREVISTADO: Llevo 28 años en la compañía, he hecho carrera profesional y laboral en Estudio de Moda.

MATEO: ¿Cómo se llama la empresa?

ENTREVISTADO: La empresa se llama Estudio de Moda y se dedica a la creación y distribución de prendas nacionales e importadas.

MATEO: ¿A qué se dedica en esta empresa?

ENTREVISTADO: Yo soy subgerente de tres marcas: Kipling, Celio y Superdry; donde – en conjunto con un equipo de merodeo, ventas y marca- buscamos que estas se posicionen y crezcan en el país.

MATEO: ¿Cuál es el mercado meta de la compañía?, y ¿a quiénes tienden como clientes?

ENTREVISTADO: Tenemos 2 mercados clave, por una parte, está el consumidor final quién es una persona de 18 a 35 años pertenecientes a los estratos 4,5 y 6; y por otro lado están los distribuidores que son –por lo general- tiendas de moda que venden ropa juvenil de marca.

MATEO: ¿Qué tan conectada está su área con las demás áreas de la empresa?

ENTREVISTADO: Estamos muy conectados con las otras áreas, ya que mercadeo debe ir muy de la mano de diseño, visibilidad y ventas, con el fin de satisfacer las necesidades que el consumidor tenga. Cuando las demás áreas están conectadas con mercadeo se crea una sinergia que permite que los proyectos y programas sean llevados con éxito y coherencia.

De igual forma el apoyo que nos da gestión humana formando y capacitando a los empleados es fundamental, ya que así podemos tener procesos íntegros y prestamos un servicio de calidad. También hay que destacar la función de finanzas, ya que sin ellos las ideas de mercadeo no serían aterrizadas a la realidad económica de la compañía.

MATEO: ¿Cómo se conectan sus funciones con el resto de áreas de la organización?

ENTREVISTADO: Mi área está 100% conectada con finanzas a la hora de realizar el presupuesto de compras y ventas para el trimestre, con internacional cuando aprobamos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

las cantidades necesarias a exportar, con ventas a la hora de crear estrategias comerciales para vender exitosamente la colección y con diseño cuando les decimos el tipo de prendas que necesitamos que realicen.

Mercadeo debe estar conectada con toda la organización, ya que es fundamental tener procesos íntegros desde la compra de materia prima hasta la venta al consumidor o cliente final.

MATEO: ¿Ustedes cuentan con un área independiente de mercadeo y otra para ventas?

ENTREVISTADO: Si, desde mercadeo se crea toda la estrategia y desde ventas llevamos a cabo las actividades comerciales. Sería muy complicado llevar a cabo toda la operación en una misma área, ya que son 2 objetivos muy distintos: Posicionar y Vender.

En la parte de mercadeo se encuentra todo lo relacionado con producto, marca, visibilidad y digital.

En Ventas tenemos 2 áreas: consumidor final y cliente corporativo.

MATEO: ¿Cuál es la imagen que quieren transmitir a los clientes? Y ¿Qué quieren que los clientes piensen de la empresa?

ENTREVISTADO: queremos que los clientes nos identifiquen por la calidad y prestigio de nuestras marcas, ya que por lo general manejamos colecciones extranjeras y de diseñadores reconocidos.

Además, buscamos que nos vean como una marca Premium, ya que para nadie es mentira que nuestras prendas son más caras que las marcas nacionales, pero manejamos telas y materia prima de alta calidad.

También queremos que los clientes nos vean como una marca segura y cumplida con sus tiempos de producción y entrega.

MATEO: Listo y ustedes ¿Cómo se comunican con sus clientes, a través de la página web y a través de qué más? O ¿solamente contacto directo?

ENTREVISTADO: Bueno, como tú sabes la empresa sombrilla se llama estudio de moda, pero nosotros manejamos a nivel Colombia el dominio de varias multinacionales, las cuales tienen página web y a través de la cual muestran aspectos como los productos, ofertas, tendencias y promociones. Sin embargo, a nivel Colombia manejamos redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter –para cada marca- cuya principal función es vincular al cliente y ver su opinión hacia los productos que se lanzan.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

MATEO: ¿Ustedes trabajan bajo una marca o tienen como un propósito de creación de marca? Si ya lo hacen, ¿por qué fue fundada?

ENTREVISTADO: Como lo expresé anteriormente, la sombrilla se llama Estudio de Moda, pero cada marca se trabaja de independientemente, es decir, hay un equipo único en cada marca lo que nos permite tener un equilibrio de trabajo en cada una y no que las más grandes les resten importancia a las otras. La empresa ha adquirido la licencia de cada marca debido a que el público colombiano tenía cierta preferencia por reconocidas empresas extranjeras, entonces vimos en esto una oportunidad –que al día de hoy- ha dado grandes frutos.

MATEO: ¿Tú consideras que la empresa transmite a los clientes lo que le quieren entregar?

ENTREVISTADO: Totalmente, de lo contrario no seríamos una empresa con más de 30 años en el mercado. Además, considero que los clientes notan en las marcas calidad y estilo.

Nosotros en ningún momento queremos que nos vean como el baratillo, por lo contrario, nuestros precios hablan mucho de nosotros y le dan la confianza al cliente de que lo que lleva es excelente.

MATEO: ¿Cuál es la identidad visual de la marca?

ENTREVISTADO: La identidad visual de la marca sombrilla, es decir Estudio de Moda es muy sobria, con colores oscuros. Pero la identidad visual de las marcas que abarcamos es muy particular cada una, por un lado, tenemos marcas vivas y coloridas como lo son Girbaud, Superdry, New Balance y Kipling; las cuales se caracterizan por ser juveniles y modernas. Mientras que por otro lado tenemos marcas que usan colores y tonos más sobrios como lo son Diesel, Celio y New Project; las cuales, a pesar de estar dirigidas a un público juvenil, son un poco más serias.

Todos dentro de la compañía podemos ir vestidos como queramos, pues, preferiblemente usando ropa de las marcas, pero en sí no hay ninguna restricción en cuanto al código de vestuario que tenemos.

La empresa trata de contar con personas moderas y creativas, las cuales conozcan de tendencias y estilos.

MATEO: Ok, ¿cuál es la estrategia de comunicación de la empresa? ¿Hacen publicidad, van a eventos, usan medios digitales, ...?

ENTREVISTADO: Si, con respecto a los medios digitales contamos con pautas publicitarias para cada una de las marcas en las diferentes redes; por ello contamos con un

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

departamento de digital y medios el cual se encarga de crear campañas modernas y “chéveres” que llamen la atención de nuestros clientes meta.

Por otro lado, vamos a ferias de moda dentro y fuera del país, en calidad de espectadores y presentadores, es decir, vamos a algunos eventos para ver que tendencias se están manejando, pero en otros desfilamos con alguna o algunas de nuestras para mostrar la colección que vamos a lanzar para la temporada.

Debo también mencionar que vamos a diversos eventos juveniles para patrocinar y promocionar las marcas.

MATEO: ¿Usted considera que la empresa está haciendo algo para que ustedes conserven y promuevan su esencia o identidad de marca?

ENTREVISTADO: Totalmente, el directo encargado de esto es el área de gestión humana, el cuál desde el principio selecciona personas con un perfil relativamente parecido, luego de que estamos vinculados, los equipos de mercadeo y talento humano nos muestran cómo quiere la compañía transmitir una serie de valores y principios a través de sus empleados, diciéndonos que vistamos modernos (preferiblemente usando las marcas), que no seamos cuadrículados y que siempre seamos creativos con nuestras ideas y opiniones.

MATEO: Bien, y... ¿existe un área de Innovación dentro de la compañía?, es decir, ¿hay un equipo especializado en desarrollar nuevos productos?

ENTREVISTADO: No, sin embargo, la casa matriz de cada marca cuenta con un área especializada en la ingeniería y el desarrollo organizacional, la cual vela constantemente por desarrollar nuevos productos/servicios que mejoren la rentabilidad de la marca.

Aquí no contamos con tal área ya que todo llega prácticamente listo de los países, ya nuestro trabajo es impulsar las ventas en Colombia.

MATEO: Ok, ¿La contabilidad de ustedes es tercerizada?

ENTREVISTADO: No, desde su creación la empresa siempre ha tenido en su estructura el área de contabilidad, ya que consideramos que es fundamental hacerle seguimiento interno a tal aspecto.

Par nadie es mentira que la contabilidad es un aspecto muy delicado y si no se sabe tratar puede derivar en problemas a futuro para la compañía.

La empresa prefiere manejar a puerta cerrada sus finanzas, ya que esa información se puede prestar para inconvenientes.

MATEO: ¿Si tuvieran un proveedor contable que esperarían de él?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: yo creo que es fundamental que un proveedor contable sea leal y responsable con la información que maneja, ya que allí se deposita gran parte de la información de una compañía.

También espero que la empresa contable cuente con personas profesionales en el tema, que no se limiten a mostrar los estados financieros de la compañía mes a mes, sino que también vayan más allá y generen soluciones o propuestas.

MATEO: Finalmente, ¿Cómo se ven en 10 años?

ENTREVISTADO: Nos vemos como una empresa que lidere el segmento de moda Premium en el país, donde contemos con gran variedad de marca para satisfacer las necesidades del público juvenil. Además, queremos diversificar la propuesta de valor de la compañía, generando no solo mayor oportunidad laboral en el país, sino también crecimiento en el sector textil.

MATEO: Gracias.

8) Creaciones Barca S.A.S

MATEO: Buenos noches, ¿Cuál es tu nombre?

ENTREVISTADO: Martín Alonso Barrera Cataño.

MATEO: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

ENTREVISTADO: Bueno, llevo en la compañía 11 años ya que la inauguré en el 2006 junto con una hermana, desde tal fecha la empresa ha crecido nacionalmente como fabricadora y comercializadora de ropa.

MATEO: ¿Cómo se llama la compañía?

ENTREVISTADO: La compañía se llama Creaciones Barca.

MATEO: ¿A qué se dedica en esta empresa?

ENTREVISTADO: Yo soy socio de la compañía y año tras año nos hemos dedicado –en conjunto con mi hermana- a crear estrategias de penetración para atender con un mejor portafolio a nuestros clientes. También coordino el plan de ventas que tenemos en la compañía, con el fin de que el equipo comercial esté en busca del posicionamiento y crecimiento de la marca.

MATEO: ¿Cuál es el mercado meta de la compañía?, y ¿a quiénes tienen como clientes?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Bueno, atendemos a 2 tipos de clientes, por un lado, están los distribuidores o como popularmente los llaman: “las tiendas o locales comerciales”, a los cuales les vendemos ropa de nuestra marca para que la ofrezcan en sus establecimientos y por otro lado tenemos a empresas de moda a quienes les tercerizamos el proceso de producción y fabricación de prendas.

MATEO: ¿Qué tan conectada está su área con las demás áreas de la empresa?

ENTREVISTADO: Desde las 2 áreas a las que pertenezco (gerencia y ventas) estamos muy conectados con los demás departamentos de la compañía, ya que, por un lado, la gerencia debe atender los requerimientos que cada área haga, además debe velar porque las tareas se hagan eficientemente dentro de la organización. Por otro lado, desde ventas tenemos que estar en contacto con departamentos como mercadeo, finanzas y operaciones para que el cliente cuente con sus productos puntualmente y con los estándares que exige. Además, como todos sabemos ventas es quien da ingresos operacionales a la compañía, por ello se debe convertir en una de las áreas más “mimadas”.

MATEO: ¿Cómo se conectan sus funciones con el resto de áreas de la organización?

ENTREVISTADO: Mis funciones están conectadas con toda la organización, ya que al ser socio de la compañía debo velar por que todas y cada una de mis decisiones afecte, e incluso, mejoren la estabilidad de la empresa y sus empleados.

Por parte de ventas, mis funciones se conectan directamente con ellos al establecer el presupuesto de ventas que deben cumplir los vendedores y ejecutivos; por el lado de mercadeo y diseño debo retroalimentarlos sobre lo que quiere y exige el cliente.

MATEO: ¿Ustedes cuentan con un área independiente de mercadeo y otra para ventas?

ENTREVISTADO: Si, mi hermana es la que se encarga de las finanzas y el mercadeo; por ello cuenta con un equipo integrado que le ayudan a hacer de estas 2 áreas un bien fundamental de la compañía. Por mi parte yo me encargo de manejar las ventas y las operaciones, donde me encargo de liderar al equipo de ventas y velo porque la operación cumpla en estándares como el tiempo, la calidad y la eficiencia de los recursos.

Consideramos que la parte estratégica de la compañía, es decir, el mercadeo y las finanzas deben estar en manos de una persona, mientras que la parte táctico/operativa debe ser manejada por otra persona, con el fin de no mezclar todos los huevos en la misma canasta.

MATEO: ¿Cuál es la imagen que quieren transmitir a los clientes? Y ¿Qué quieren que los clientes piensen de la empresa?

ENTREVISTADO: Buscamos que todos los clientes nos vean como una empresa que busque no solamente ofrecer productos de la más alta calidad, sino también comprometida

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

con el país, comprando materia prima de origen colombiano y generando empleo fijo. De igual forma queremos transmitir puntualidad, compromiso y seriedad en cada uno de los negocios que llevamos a cabo, siendo ejemplo para la industria textil del país.

MATEO: Perfecto, y... ¿Cómo se comunican con sus clientes, a través de la página web y a través de qué más? O ¿solamente contacto directo?

ENTREVISTADO: Tenemos página Web, la cual se encarga de informar al cliente acerca de nuestra marca y el valor que le damos a nuestra producción. También, como tu bien sabes, mostramos la colección e informamos sobre descuentos y promociones que manejamos. Tenemos Facebook, en la cual interactuamos con nuestros clientes y les mostramos nuestro portafolio de productos; consideramos esta red social muy valiosa ya que nos retroalimenta sobre lo que le gusta y lo que no le gusta al cliente.

Tenemos contacto directo con el cliente, de esto se encarga nuestro equipo de ventas, el cual visita contantemente al cliente con el fin de comunicar valor y dar a conocer promociones y nuevas colecciones.

MATEO: ¿Ustedes trabajan bajo una marca o tienen el propósito de crear una? Si ya la tienen, ¿por qué se fundó la empresa?

ENTREVISTADO: Ya tenemos la marca y el motivo de su creación se dio por aprovechar el crecimiento que tuvo el sector textil durante el año 2016, lo cual impulsó la creación de la empresa. A pesar de que el sector se ha visto afectado durante los últimos años, la empresa ha sabido sobrellevar tal situación y ha impulsado sus ventas a nivel nacional.

MATEO: ¿La empresa transmite a los clientes lo que le quieren entregar?

ENTREVISTADO: Si claro, los clientes siempre han visto en Barca –o es lo que ellos siempre me dicen- una empresa confiable, segura, de alta calidad y cumplida en sus tiempos; por ello nos damos por bien servidos ya que se está transmitiendo lo que se desea, además siempre que el cliente nos da una sugerencia por absurda que sea, buscamos satisfacer sus necesidades, ya que al tener clientes fieles (con más de 8 años de lealtad) hay que mimarlos y no dejarlos ir.

MATEO: ¿Cómo es la identidad visual de la marca? ¿Qué significado tiene?

ENTREVISTADO: Nosotros no caracterizamos por manejar colores muy vivos, es decir que no tenemos una tonalidad fija, sino que por lo contrario queremos transmitir esa alegría y espontaneidad que nos caracteriza. Todo ello lo aplicamos en nuestro slogan, símbolo, página web, posters, entre otras.

Por otro lado, nuestros empleados no están uniformados, ya que si somos cuadriculados con ese aspecto, iría en contravía con lo que queremos mostrar.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Por último, pero no menos importante, les pedimos a nuestros empleados, desde el operario hasta el alto gerente que sean cordiales, amables y serviciales con el otro, pues de lo contrario, los principios y valores de la compañía se verán afectados.

MATEO: Perfecto ¿cuál es la estrategia de comunicación de la empresa? ¿Hacen publicidad, usan medios digitales o van a algún evento?

ENTREVISTADO: Si, vamos a las principales ferias de moda del país como lo son: Cartagena Fashion Week, Bogotá Fashion Week, Colombia Moda, Cali Expo Show y Colombia Tex, allí llevamos publicidad de la marca y tratamos de hacer relaciones laborales con posibles proveedores y clientes. Por otro lado, gran parte de nuestra estrategia de comunicación está impulsada por las redes sociales y la página web, ya que allí buscamos tener una relación continua con el cliente, al que le mostramos futuras campañas y colecciones. Bueno y que más... Ah sí, también mandamos a nuestros vendedores a que estén en constante búsqueda de nuevos clientes e imprimimos papers los cuales son distribuidos por las diferentes ciudades del país.

MATEO: ¿Usted considera que la empresa está haciendo algo para que ustedes conserven y promuevan su esencia o identidad de marca?

ENTREVISTADO: Claro que sí, esa es la principal función de mi hermana, ya que, al ser la gerente general, todo el tiempo les está inculcando a los empleados los valores de la marca, y lo que debemos transmitir, es decir, la calidad, puntualidad y economía; esa función no la puedo desempeñar yo pues no me encuentro 100% del tiempo en la empresa, pues tengo otros proyectos, pero cuando estoy en la empresa o tengo contacto con el cliente procuro transmitir la identidad de la marca Creaciones Barca.

MATEO: Bueno, ¿existe un área de innovación dentro de la compañía?, es decir ¿hay un equipo especializado a crear nuevos productos o servicios?

ENTREVISTADO: ¿Me preguntas que si hay un área especializada en la innovación? - Mateo responde: exacto- No, no la hay, sin embargo, todos y cada uno de los empleados tienen el deber de innovar desde su rol en la compañía, es decir, desde la diseñadora hasta la gerente tienen la responsabilidad de crear o mejorar sus procesos, con el fin de mejorar la eficiencia organizacional.

La creación de nuevos productos va de la mano con el jefe de operaciones y la diseñadora, quienes son los encargados de crear productos diferentes para el público.

MATEO: ¿La contabilidad de la empresa es tercerizada?

ENTREVISTADO: No, la contadora y revisora fiscal está vinculada directamente con la compañía, ya que consideramos que ese aspecto debe ser manejado con mucha transparencia y detenimiento. Además, al ser de la compañía nos puede ayudar a crear

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

estrategias para mejorar las finanzas. Sin embargo, en un tiempo consideramos la idea de tercerizar la contabilidad, pero como ella también desempeña funciones de nómina y tesorería veíamos que la relación costo beneficio sería mayor en comparación con tenerla fija.

MATEO: ¿En caso de tener un proveedor contable que esperarían de esa persona?

ENTREVISTADO: La persona que desempeñe la contabilidad en una empresa debe cumplir mínimamente con lo siguiente:

1. Se transparente.
2. Ser prudente.
3. Retroalimentar la compañía y Ya.

MATEO: Por último, ¿cómo se ven a 10 años?

ENTREVISTADO: Que buena pregunta; a 10 años nos vemos como una empresa sostenible y líder dentro del público que atendemos, la cual genera empleo en el país y está mejorando la situación del sector textil en el país. También queremos que nuestras ventas incrementen aproximadamente en un 50%, esto apalancado por una alta penetración en el mercado y por una alta diversidad de prendas.

MATEO: Mil gracias.

9) Compañía Nacional de Chocolates - Industrial

SARA: Buenas tardes, entonces para empezar, primero ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Mi nombre es Daniel Valencia

SARA: ¿En qué empresa Labora?

ENTREVISTADO: Yo trabajo en la Compañía Nacional de Chocolates

SARA: ¿A qué se dedica la empresa?

ENTREVISTADO: La empresa está dedicada exclusivamente a la comercialización de productos a base de cacao, productos industriales y productos al consumidor.

SARA: Listo y ¿Cuál es el mercadeo meta de ustedes, pues a quien le venden los productos?

ENTREVISTADO: Bueno, básicamente hay como 2 modalidades, el consumidor final que son productos como golosinas o modificadores de leche o nueces, todos los asociados

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

como a nueces y también productos que van enfocados como a otros negocios que son productos que ellos utilizan como insumos dentro de sus procesos productivos para ya sacar productos a un consumidor final entonces nuestro mercado meta va enfocado sobre todo a esas empresas que requieren de esos insumos para sus procesos productivos.

SARA: Listo, ¿Cómo se conectan sus funciones con el resto de las áreas de la organización?

ENTREVISTADO: Bueno, la compañía desde un principio siempre quiso que todas las áreas influyentes en el proceso estuvieran como conectadas, todo está conectado, toda la información es amplia para cualquier área y queremos que toda este integrada porque queremos que toda la compañía sea integral entonces todas las áreas están como conectadas entre si.

SARA: Bueno, ¿Cuentan con un área independiente para mercadeo y otra para ventas?

ENTREVISTADO: Bueno, para ventas y mercadeo separadas no están, hay como un área específica que se llama gestión comercial que se encarga de hacer ese proceso de venta y de negociación, pero nosotros como para empresas *B2B* no tenemos como un tipo de mercadeo enfocado solamente a esas empresas que requieren algo para su proceso productivo.

SARA: ¿Qué imagen quieren transmitir a sus clientes o que quieren que sus clientes piensen de la empresa?

ENTREVISTADO: Bueno, eso si aplica como para las dos modalidades y es que es una empresa de tradición, de confiabilidad, queremos que siempre estén seguros que a la hora de consumidor cualquier producto no van a digamos como tener alguna complicación en la parte como medica porque son productos completamente inocuos, de muy alta calidad, una empresa que fortalece los negocios del país y que por supuesto participa en el mercado internacional de manera fuerte por decirlo de algún modo.

SARA: Bueno, ¿cómo logran que el cliente busque los servicios de la empresa? ¿Cómo logran que esas empresas clientes se comuniquen con ustedes?

ENTREVISTADO: Bueno, básicamente eso si es como por proyectos porque hay muchas empresas tanto nacionales como internacionales que digamos laboran y hacen sus procesos y sus ventas aquí y en algún momento de un proyecto requieren un producto nuestro, entonces bajo esa modalidad como de generación de proyectos ellos se acercan ya buscando a ver si nosotros podemos hacerles un producto, podemos suministrarles un insumo, entonces llegan como digamos por búsqueda de necesidad de un proyecto particular que ellos tienen o de un proyecto que puede ser aliado, porque nosotros como pertenecientes a un grupo empresarial estamos favorecidos por eso, porque otra compañía

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

del grupo puede solicitar un insumo nuestro entonces obviamente se va a dirigir a nosotros para pedirlo.

SARA: Listo, ¿Cuál es la propuesta de valor entregada y que los hace únicos para atraer a nuevos clientes?

ENTREVISTADO: La propuesta de valor es que son productos de muy buena calidad que tienen una historia ya marcada por los años, somos una compañía que pronto va a cumplir 100 años, entonces por un lado es esa tradición de confiabilidad y la marca como tal que ya está muy recordada en el medio y por otro lado porque manejamos digamos como unas ofertas económicas apropiadas para los diferentes sectores y si es en volúmenes las negociaciones suelen ser muy buenas.

SARA: Bueno, describa la marca, ¿Cuál fue el propósito de su creación o por qué existen?

ENTREVISTADO: Nacional de Chocolates como tal fue una asociación de unos empresarios, cafeteros que se habían asociado básicamente por la industria, perdón, cafeteros no, cacaoteros, que tenían unas empresas por aparte y se dedicaban únicamente como a la creación de chocolate de mesas, el chocolate tradicional pues que ha sido como bebida y estas personas fueron haciendo como un grupo donde buscaban ser como más participativos en el mercado y hacer una empresa con diferentes marcas entonces ahí básicamente nació todo y fue la creación de la marca.

SARA: Bueno ¿considera que la marca transmite a los clientes lo que ustedes quieren entregarle con sus metas y valores?

ENTREVISTADO: Si

SARA: ¿Con que características esperan que el cliente asocie la empresa?

ENTREVISTADO: Bueno, básicamente varias cosas de las que ya te he dicho, una es con esa seguridad de que está consumiendo productos de alta calidad, otra es que sepa que son, pues que todos los productos que adquieran han sido procesados por gente del país con las mejores tecnologías, con altos estándares de fabricación y que digamos siempre van a tener sellos asociados por la parte de sostenibilidad, que va a tener también como seguridades en cuanto a que los procesos son completamente limpios, que no hacemos explotación, que no hacemos nada de ese tipo de cosas ilegales, sino más bien vamos enfocados siempre de la mano de la ley y de los procesos legales y los procesos de crecimiento de valor como tal que es lo que queremos.

SARA: Listo, ¿Cómo tu identidad visual te está ayudando a transmitir los valores en términos de colores, de forma?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Bueno, no se ahí como que responderte, porque nosotros si bien tenemos una marca como tal, unos colores que identifican digamos la compañía, pero diferentes productos que le pasamos a otras empresas siempre llevan un logo pero ese logo puede varias digamos en color o por presentación en los diferentes productos que saquemos porque podemos sacar por decir un chocolate industrial que pueden ser coberturas para otro negocios y esos digamos llevan simplemente como la especificación del producto que es, nuestra marca, puede decir en el mismo color tradicional que nosotros tenemos que es azul o en un café o en un blanco y solamente ya los ingrediente y la fecha ya de caducidad.

SARA: ¿y no sabes por qué el color azul?

ENTREVISTADO: No. ¿Por qué escogieron el color azul? No.

SARA: Bueno, ¿Cuál es la estrategia de comunicación que utiliza la empresa para venderle a otras empresas? Pues en términos de publicidad o relaciones públicas o medios digitalizados.

ENTREVISTADO: A ver nosotros si tenemos como la oferta digamos en sitio web, pero esa oferta no está muy muy enfocada a esas otras empresas, sino que más bien sería por relaciones publicas que nosotros logramos como dar información acerca de los productos que digamos podemos hacer o tenemos disponibles, pero en cuanto a lo que digamos necesitan otras empresas para sus procesos, no, no tenemos como publicidad alusiva a ninguno de esos productos.

SARA: ¿Qué está haciendo la empresa para darles herramientas a los empleados para que conserven y promuevan la esencia de la marca?

ENTREVISTADO: Básicamente hay muchísimos procesos de formación integral que son más allá pues de digamos como manejar una maquina o como hacer un proceso, nosotros en la compañía tenemos diferentes actividades en las que ponemos a participar a los colaboradores para que ellos se apropien mucho del sitio donde trabajan, de las marcas que nosotros manejamos, entonces los ponemos muy en contexto de lo que ellos hacen y de la labor tan importante que digamos cumplen en ese proceso entonces les damos como mucho pie a que ellos participen, a que sean muy proactivos en todos los procesos y que de este modo ellos pues digamos sientan esa afinidad y esa relación tan grande que existe con la empresa para que sea como muy cercano y que puedan conservar como tú dices, esa esencia de la marca.

SARA: ¿Existe algún grupo dentro de la empresa que se dedique a innovar sobre los servicios?

ENTREVISTADO: Si, el área de innovación que esta como dedicada a todo esto, posee diferentes herramientas como por ejemplo el aplicativo imagix, que son estrategias que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

buscan que cada colaborador haga un éxito innovador, una pequeña mejora que ayude a disminuir tiempos en procesos, eficiencias administrativas, eficiencias productivas, reducción de gastos, reducción de consumos en recursos, pues y todo, ese es el área de innovación por decirlo así que es *imagix*.

SARA: ¿Ustedes tienen la parte contable dentro de la empresa?

ENTREVISTADO: No

SARA: ¿Es un *outsourcing* contable?

ENTREVISTADO: Es del grupo, o sea Grupo Nutresa tiene todo eso como concentrado por decir en una empresa externa, pues no externa, sino como una empresa aparte que es Servicios Nutresa; Servicios Nutresa se encarga de toda esa parte de nómina y de contabilidad.

SARA: Bueno y ¿Qué perciben ustedes de él?

ENTREVISTADO: Hay muchas cosas que si debería mejorar porque sobretodo partes, como es una empresa aparte entonces no tenemos como mucho relacionamiento ni están tan cercanos al vivir de lo que se vive en la empresa entonces por decir, cuando nosotros solicitamos unas compras, es muy difícil a veces que ellos agilicen esa compra porque no saben las necesidades que nosotros tenemos tan prioritarias en el momento, pero de la parte contable como tal y de la parte de nómina pues digamos que es lo normal porque no tendríamos como punto de comparación con otra porque ya por pertenecientes al grupo empresarial no tenemos como decir la experiencia con otra empresa y poder comparar, sería como bien.

SARA: ¿entonces necesitarían es como un mayor acompañamiento y que haya una mayor agilidad en los procesos?

ENTREVISTADO: Exactamente

SARA: Bueno y hablando de las metas a largo plazo, ¿Qué sueña la empresa en unos 10 años o hasta donde pretende llegar?

ENTREVISTADO: Bueno, digamos como en la parte de crecimiento de valor, la empresa pretende o tiene pues como visión, ni siquiera pues como 10 años sino un poco más cerca pero pues te lo digo a 10 años como esta meta cercana que tenemos y es que todas las ventas que hagamos el 50% sea internacional y el 50% restante sea ya en el medio nacional, que el total de esas ventas sean 2,5 billones de pesos y queremos además cumplir unos objetivos de sostenibilidad, unos objetivos de crecimiento personal de competencias internas de los colaboradores y otros aspectos que se me escapan en este momento pero

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que van más hacia, enfocado como al crecimiento de nuestra gente para en si llegar al crecimiento de valor como tal.

SARA: Bueno, muchas gracias.

10) 3 Cordilleras – Cervecería Colombiana.

MATEO: ¿Cuál es su nombre?

ENTREVISTADO: Mi nombre es Susana Merizalde Maya.

MATEO: ¿Cuánto tiempo lleva en la compañía?

ENTREVISTADO: Yo llevo 2 años y medio.

MATEO: ¿Cuáles son tus funciones dentro del cargo?

ENTREVISTADO: Yo soy coordinadora de impulsadoras para la compañía.

MATEO: ¿A qué se dedica la compañía?

ENTREVISTADO: 3 Cordilleras es una productora de cerveza artesanal que se encarga de fabricar y empacar la cerveza, hace un año el proceso de distribución lo adquirió La Central Cervecera de Colombia que es una compañía de Postobón; sin embargo, 3 Cordilleras continua con el proceso de *marketing* y posicionamiento.

MATEO: ¿Cuál es su mercado clave?

ENTREVISTADO: El mercado clave son bares y restaurantes Premium de la ciudad de Medellín, como un público de estrato alto que tenga la capacidad de adquirir nuestras cervezas; sin embargo, con la adquisición de la distribución por parte de Postobón, nuestro producto ha podido llegar a almacenes de cadena y tiendas Premium.

MATEO: ¿Qué tan conectada está tu área con el resto de la organización?

ENTREVISTADO: Pues mira, la verdad 3 Cordilleras es una empresa pequeña, entonces realmente todo está muy conectado y ya con la compra de Postobón ya se trabaja mucho más el *marketing* y la parte comercial. Como yo estoy en mercadeo nos parece muy importante que esté conectada con el resto de la organización, mejor dicho, mi área es transversal a toda la compañía.

MATEO: ¿Cómo se conectan específicamente tus funciones con el resto de la organización?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Pues realmente como nosotros –los impulsores- llegamos directamente hasta el consumidor final entonces es muy importante retroalimentar y tener contacto con todas las áreas de la organización, ya que es muy importante para toda la empresa saber qué opinión se tiene sobre los productos que se ofrecen. Es decir que estamos totalmente conectado, incluso la gerencia se conecta con los clientes y los empleados.

MATEO: Bueno, ¿cuentan con un área independiente para mercadeo y otra para ventas o están mezcladas?

ENTREVISTADO: No, son aparte.

MATEO: ¿Cómo funciona cada área?

ENTREVISTADO: En ventas son más procesos contables pues como la distribución y la parte comercial para surtir los puntos de venta; mientras que *marketing* trabajo todo lo relacionado con las redes sociales, el tour cervecero que es una visita que se hace a nuestra planta los jueves y viernes para que el consumidor conozca más sobre el proceso de fabricación y también se encarga del grupo de impulsadoras que son la chicas que promocionan las cervezas durante la semana y los fines de semana en los diferentes canales; se busca que sean niñas que sepan mucho de cerveza y que culturicen al consumidor final.

MATEO: Perfecto, ¿Qué imagen quieren transmitir ustedes a los clientes?

ENTREVISTADO: Que 3 Cordilleras es una empresa fresca y relajada, pues y en el ambiente de trabajo se vive realmente eso, un espacio agradable y relajado. Además, nuestras impulsadoras también son muy frescas en su forma de ser y vestir, ya que su personalidad es juvenil, sollada y rebelde. Mejor dicho, una marca diferente, tranquila y sin protocolos.

MATEO: ¿Cuál es la propuesta de valor que ustedes entregan?

ENTREVISTADO: Bueno la propuesta de valor es ofrecer una cerveza colombiana, local; creando sentido de pertenencia y además de eso darle al cliente la garantía de que va a comprar un producto de la más alta calidad, con materias primas importadas, cuya producción con los mejores estándares de calidad. O sea que vas a consumir un producto Premium y pues de principio a fin con los mejores estándares.

MATEO: ¿Ustedes cómo se comunican con los clientes?

ENTREVISTADO: Bueno, desde ventas, va un vendedor directamente a hacer una visita semana para ver que necesita cada punto de venta y eso; además de eso, tenemos culturizadores cerveceros que hacen capacitaciones a los meseros y a personas que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

trabajan en los diferentes lugares, para que estos puedan prestar una adecuada asesoría, y finalmente con el consumidor final a través de nuestras impulsadoras que son las que median y hacen ese contacto con ellos. Cabe resaltar que El Tour Cervecerero también ha sido una estrategia efectiva de comunicación con el cliente, ya que ven el proceso de la cerveza y se involucran con la marca.

MATEO: Describe la marca, ¿cuál fue el propósito de su creación?

ENTREVISTADO: Bueno, el creador Juan ha sido muy apasionado a tal tema, por ello cuando viajó a estados unidos y tuvo la oportunidad de conocer el proceso cervecero, llegó con la idea –hace 8 años- de montar una empresa local que se igualara en procesos y materias primas a las mejores y más reconocidas empresas a nivel mundial. Él quería plasmar su pasión en la fabricación de una cerveza artesanal de la más alta calidad. Además, como lo has visto la empresa ya ha crecido bastante, al punto que una gran compañía nacional compró nuestro proceso de distribución.

MATEO: Listo, ¿consideras que la marca trasmite a sus clientes sus metas y valores?

ENTREVISTADO: Si, totalmente; pues nosotros como impulsadoras que estamos ahí todo el tiempo nos damos cuenta que las personas reconocen la marca como fresca, tranquila y Premium. Además, los lugares donde más se consume son acordes a donde la empresa quería llegar.

MATEO: ¿Con qué esperan que el cliente asocie esa empresa?

ENTREVISTADO: Esperamos que los clientes nos asocien con el espíritu joven, la rebeldía y la frescura.

MATEO: ¿Cómo su identidad visual les ayuda a transmitir los valores de la marca?

ENTREVISTADO: Listo, te cuento, hace dos años cambió la imagen de la cerveza y con el diseñador lo que se buscó fue, primero mostrar una imagen envejecida por el tema artesanal y segundo se buscó una etiqueta elegante para mostrar lo Premium de la marca, pues que es más costosa, pero a la vez final. También es importante resaltar que tenemos 7 cervezas diferentes, entonces lo que hicimos fue ponerle a cada una un sello o color particular que la diferenciaba de otra; por ejemplo, la blanca tiene una etiqueta blanca, la negra obviamente negra, la mulata es roja, la mestiza es verde por tener cítricos y así sucesivamente. En cuanto a los nombres lo que se buscó fue mostrar la identidad cultural y de razas que hay en nuestro país.

MATEO: Perfecto, si yo te pido que hables de la empresa como una marca; ¿cómo me la describirías?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Es una marca que apuesta por la innovación, por estar a la vanguardia, por tener altos estándares de calidad; una empresa relajada y seria. Una empresa familiar que siempre busca crear vínculos con el público.

MATEO: ¿Qué estrategias de comunicación utilizan?

ENTREVISTADO: Si, bueno por redes sociales, tenemos Instagram y Facebook. También por medios impresos, por ejemplo, la programación de los tours cerveceros que hay y se lleva a los lugares con mayor rotación. También llevamos barriles de la marca y afiches en los principales puntos de venta.

Sin embargo –y a lo que más se le apuesta- es a un impulso efectivo y diferente, con chicas que conozcan y dominen las cervezas.

MATEO: ¿Qué está haciendo la empresa para darles herramientas a los empleados para que promuevan esa marca?

ENTREVISTADO: Bueno, 3 Cordilleras está muy comprometido con la capacitación de los empleados, trimestralmente se hace un diplomado que es de 4 sábados consecutivos, todo el día donde se prepara a las personas en preparación, materias primas, maridaje, pues todo lo relacionado con la marca. La empresa siempre busca que cada persona esté muy preparada en tal ámbito para que sean buenos voceros de la información.

MATEO: Perfecto, ¿existe algún grupo de la compañía que se dedique a innovar?

ENTREVISTADO: Si, está la parte de culturizadores cerveceros y maestros cerveceros, los cuales conocen, analizan y prueban que se está haciendo a nivel mundial para mejorar internamente en materias primas o procesos. Así, gracias a esa innovación pasamos de tres a siete cervezas en tan poco tiempo.

MATEO: ¿Ustedes tienen contabilidad propia o se las hace un tercero?

ENTREVISTADO: No, es propia.

MATEO: Listo, si tuvieran un proveedor contable o algún tercero que les hiciera la contabilidad, ¿qué esperarían de él?

ENTREVISTADO: Pues, lo que se espera de cualquier contador, es decir que realmente ayude a optimizar los procesos y que tenga claridad y eficacia en cada uno de los informes que presente. Que sea una persona muy seria y responsable.

MATEO: Por último, ¿cómo se ven a 10 años?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Pues mira realmente, la visión que teníamos uno años atrás de ha cumplido muy rápidamente, 3 Cordilleras en 10 años espera tener monopolizado por lo menos todo Latinoamérica, estar en mercados internacionales. Ahora con Postobón se abre muchas puertas para la importación del producto. Hay muchas propuestas y la idea es eso, llegar a otros lugares y que la planta crezca sin perder los estándares de calidad.

MATEO: Perfecto Susi eso es todo, mil gracias por tu colaboración.

ANEXO 4

Entrevistas a empresas *B2B* del sector contable

1) Gutiérrez Márquez Asesores

SARA: Bueno, buenos días, estamos aquí para hacer la entrevista para el trabajo de grado entonces primero queremos saber ¿cuál es su nombre y en qué empresa labora?

ENTREVISTADO: Alejandro Gutiérrez Vargas y en Gutiérrez Márquez Asesores.

SARA: Listo, ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

ENTREVISTADO: 7 años.

SARA: Bueno Alejandro, ¿cuáles son sus funciones dentro del cargo?

ENTREVISTADO: Yo soy el director comercial, estoy encargado de todo el relacionamiento con los nuevos clientes, de montar el plan comercial para la empresa, de abrir nuevos mercados, de traer nueva clientela para cada una de las líneas, porque esta empresa no solo maneja la parte contable y tributaria como tradicionalmente, como ordinariamente lo hacen las empresas prestadoras de servicios contables, acá ha sido una visión de la junta directiva definir de hace varios años, la expansión del portafolio y no dedicarnos exclusivamente a la parte contable y tributaria entonces también tenemos unos servicios jurídicos empresariales o asesoría en derecho empresarial y asesoría en finanzas pues desde el punto de vista corporativo o desde el lado transaccional entonces pues digamos que eso es un modelo un poco diferente, sui géneris porque pues buscamos acá en la empresa la integralidad en materia profesional y de servicios, entonces pues digamos que mis funciones concretamente en la parte comercial es buscar nueva clientela o manejar el relacionamiento con clientes para cada una de las cuatro líneas que maneja la empresa.

SARA: Que bueno porque eso nos va a servir mucho y pues el producto final les va a servir mucho para que pueda adaptar pues como eso, si tienen idea de expandirse pues no quedarse sobre la marca que tienen ahora sino pues como aplicar una nueva.

ENTREVISTADO: Esperemos que sí, seguro.

SARA: Bueno, describa la marca, ¿Cuál fue el propósito de su creación o ustedes porque existen?

ENTREVISTADO: La marca, no, esta es una empresa que este año estamos cumpliendo 40 años, los fundadores son dos hermanos apellidos Gutiérrez Márquez entonces pues como hoy en día digamos que haciendo lo que se hacía anteriormente, por ejemplo en la época en que se creó esta empresa que fue en el 77 pues simplemente a la empresa se le

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

dio el nombre por los apellidos de los dueños, esa realmente es la razón por la cual comenzó la empresa con esa marca, la marca es importante en el gremio pues porque somos una empresa que somos buenos trabajadores, sin falsa modestia pues, pero creo que hemos hecho las cosas bien y eso nos ha permitido transcurrir por 40 años porque hacer empresa en Colombia es muy complicado y es muy difícil, aparte todas las industrias y todos los sectores son difíciles, el contable como tal, el tributario, el jurídico son negocios supremamente complejos, supremamente difíciles valga la aclaración que es un mercado también donde es un servicio que para ponerlo en palabras muy coloquiales también está como “perrateado” porque ha salido una cantidad de universidades, universidades pues no tan buenas, de no tan buen nombre, ha salido una cantidad enorme de contadores de tarjeta profesional que se tiran al piso para trabajar y digamos que dañan los honorarios y los márgenes de rentabilidad, entonces es ahí donde la marca ¿Cómo nos ha servido? A permitirnos trabajar digamos que un poco por encima de lo que trabaja el contador de la empresa de contabilidad promedio, ese ha sido pues como uno de los beneficios grandes.

SARA: Listo ¿cuáles son los principales beneficios o servicios que debe tener una empresa del sector contable, pues los que le debe brindar al cliente?

ENTREVISTADO: ¿Los principales qué?

SARA: Beneficios o servicios

ENTREVISTADO: Vea, servicios la disponibilidad, el estar ahí siempre que el cliente lo necesite, cuando el cliente lo necesite, no abandonarlo en los momentos que son porque esto es una profesión de gran responsabilidad y ante grandes responsabilidades pues tiene que estar uno siempre al lado del cliente, haciéndole el acompañamiento, acompañándolo en sus procesos internos financieros y contables, eso es pues básicamente lo que yo diría, responsabilidad, ética, pues obviamente todos los valores corporativos y todo ese tema, pero el beneficio principal es poder siempre estar ahí al lado del cliente y solucionarle algo que para ellos es al fin y al cabo un dolor de cabeza, ese manejo contable, ese manejo tributario, todo ese tipo pues de circunstancias que los empresarios o la persona natural en Colombia se preocupan mucho porque es un tema supremamente complejo que no todo el mundo maneja bien, entonces pues quitarle esa carga al cliente y quedar nosotros con esa responsabilidad yo creo que es el beneficio más grande.

SARA: Bueno, basados en estos pues de los servicios que necesitan, ¿Hay algo en especial que quiera transmitir esta empresa a los clientes?

ENTREVISTADO: Seguridad, confianza, ética, buena fe, trabajo arduo, nosotros estamos acá por los clientes porque gracias a ellos esta empresa ha podido construirse y persistir todos estos años, es recordarles porque no es con palabras que se hacen las cosas sino con actos, entonces es recordarles que los actos de estos 40 años no han permitido crecer junto con ellos, entonces hacerles ese recorderis.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: Listo, ¿Qué cree usted que busca la empresa cliente al acudir a esta empresa?

ENTREVISTADO: Seguridad, tranquilidad, ortodoxia, cosas bien hechas, que ustedes como clientes nuestros se vayan a dormir tranquilos, que sepan que la parte tributaria y la parte contable están siendo manejado acorde a la ley, que no van a tener la intranquilidad en algún momento y ahora los procesos en la parte contable y tributaria llevan hasta cárcel, entonces tenga la tranquilidad de que estamos haciendo las cosas bien hechas y usted va a dormir tranquilo.

SARA: Si, eh bueno, ¿ustedes que hacen para fidelizar a los clientes? ¿Hay algún plan?

ENTREVISTADO: No nada diferente a trabajar muy duro y mostrarnos como una gente seria, profesional, metidos en, con la camisa puesta y metidos pues en el pantano con ellos, yo creo que eso es mejor plan y mostrarles pues la calidad de personas y seres humanos que somos, yo creo que eso es una estrategia muy vendedora para el cliente, más que palabras románticas y poesía.

SARA: Jajaja y bueno, ¿los clientes que ustedes tienen son atendidos por un empleado o por un equipo de lleno al cliente?

ENTREVISTADO: No vea, esto es una empresa de 40 empleados, entonces somos un equipo, un equipo conformado por 40 personas, entonces cuando un cliente se atiende, no lo atiende un empleado sino que lo atiende un equipo porque no es solamente la parte contable sino la parte tributaria y entre ellos dos, esos dos equipos donde hay 25 personas más o menos, entre ellos dos se hablan permanentemente, se hacen comités semanales para evaluar situaciones particulares, entonces no es pues una persona directamente la que está detrás de la asesoría del cliente, obviamente tiene que haber un canal de comunicación, pues porque para el cliente tampoco lo podemos enloquecer que se comunique con 25 personas diferentes, hay un canal que es una persona que puede ser el líder del departamento contable para el tema de las contabilidades o uno de los contadores, sin embargo detrás de eso pues esta todo el respaldo de un equipo.

SARA: Bueno, ¿cómo logran que el cliente encuentre los servicios de la empresa?

ENTREVISTADO: ¿Cómo llegan los clientes acá?

SARA: Aja

ENTREVISTADO: El voz a voz, a ver particularmente por el voz a voz, digamos que ese es de los más efectivos, como ustedes también que llegaron por la página web llega también mucho cliente, sin embargo es un tema un poco más complicado porque digamos que cuando no te conocen o cuando no llegas referido por alguien pues hay un tema de..., acá se maneja un tema de información muy confidencial entonces pues abrirle las puertas a alguien que no conoces pues es complicado, es complejo, entonces cuando llega referido

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

por la página web es un poco más difícil ese proceso de cautivación, de traer que cuando viene referido y muy bien hablado pues por parte de otra persona

SARA: Bueno y entonces para eso ¿ustedes utilizan estrategias de comunicación? Pues como publicidad, relaciones públicas o por medios digitales o van a alguna feria.

ENTREVISTADO: No, más bien poco, eventualmente se hace algo, pero más que todo con el voz a voz.

SARA: Bueno, ¿considera que la marca transmite a los clientes lo que ustedes quieren entregarle con sus metas y valores?

ENTREVISTADO: Si, susceptible de mejorar obviamente, pero creo que si

SARA: Bueno, ¿su compañía tiene un área especializada en mercadeo o desarrollo de marca?

ENTREVISTADO: No

SARA: Bueno pues entonces obviamente no hay una integración del área, de ningún área con esta área de mercadeo, eh ¿no aplican ninguna estrategia de mercadeo, ninguna para posicionarse?

ENTREVISTADO: Pues, digamos que la estrategia de mercadeo es...

SARA: Por ejemplo, que vos me habías dicho que vos sos el cargado de atraer nuevos clientes, ¿eso como lo hacen?

ENTREVISTADO: Si digamos que eso es más como una labor relativamente nueva que se tiene y esporádicamente, digamos que ya esto llega con cierta, a ver esta es una empresa que ya tiene un posicionamiento de una marca reconocida entonces digamos que eso facilita el proceso comercial que muchas veces no es tanto salir a buscar y traer clientes por traer sino de pronto ser más selectivo con el tipo de cliente que se ajuste al perfil de servicio que nosotros prestamos porque no todos los potenciales clientes, o no nos acomodamos fácilmente a muchos de los tipos de clientes que a veces necesitan el servicio, aquí hay una estructura grande, mantener 40 empleados digamos que es un tema costoso entonces ya hay un segmento de clientela que tratamos de no trabajar con ellos porque simplemente sabemos que no es una relación gana – gana o que no podría ser una relación de largo plazo, entonces digamos que ese trabajo comercial es evaluar cuál es el tipo de cliente que se podría atender y atacarlos y buscarlos, eventualmente hacemos exposiciones o hacemos seminarios o hacemos conferencias pero digamos que eso es algo más esporádico que no hace parte pues de la regularidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: Entonces ¿ustedes encuentran el cliente que les parece que se adapta a los servicios de ustedes y les ofrecen los servicios?

ENTREVISTADO: Exactamente, si

SARA: Por medio de teléfono o por...

ENTREVISTADO: No, esto no deja de ser un tema de confianza y este tipo de servicio pues según la experiencia nuestra es más de generar confianza y la confianza se genera cuando uno mira a los ojos a la otra persona, cuando te conocen o cuando vienen a tu oficina, miran la estructura, conocen el equipo, entonces es más un tema, en la parte comercial buscamos hacer alianzas con otro tipo de empresas o entidades, digámoslo así.

SARA: Bueno ¿considera que los empleados de la compañía tienen una identidad de marca? Pues ¿se identifican con la marca y con lo que quieren brindar?

ENTREVISTADO: Si, si si, si porque acá está claro que la marca lo que ofrece es respaldo, es seguridad, es brindar tranquilidad y eso pues está, ahí si estamos muy alineados todos con la estrategia interna de que ese es el tipo de servicio que queremos ofrecer y el tipo de garantías que queremos ofrecer.

SARA: Listo y hablando de esa estrategia interna, ¿cuáles son esas herramientas que les dan a los empleados entonces para que ellos se identifiquen y promuevan esos valores? O sea ¿hacen capacitaciones o diariamente les están diciendo vea hay que entregar esto?

ENTREVISTADO: No, particularmente se hacen comités semanales en los cuales se retroalimenta la expectativa o el mandato de la gerencia y la junta directiva, pero yo creo que la empresa ya por si misma tiene una dinámica que cuando llega un empleado nuevo entiende que es lo que se hace, como es la dinámica y como se debe prestar los servicios de tal forma que se brinde esa garantía.

SARA: Con el mismo trabajar pues se van dando cuenta.

ENTREVISTADO: Si, obviamente cuando empieza la persona se le hace una inducción y todo un plan para que llegue mucho más acomodado, pero ya la empresa tiene una dinámica tal que cuando llega una persona nueva entienda cual es la forma de trabajar de acá de Gutiérrez Márquez y eso mismo se perfila también desde las entrevistas para iniciar el proceso.

SARA: Bueno, ¿considera que su identidad visual, o sea el Gutiérrez Marques y el color en el que se referencian está ayudando a transmitir los valores de la marca?

ENTREVISTADO: Pues no sabría decirte.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: Pues lo que pasa es que por mercadeo se ve que por ejemplo el azul refleja la confianza, entonces piensan que de pronto eso ¿ayuda en algo? O piensan que si eso fuera un naranjado con un amarillo pollito fuera diferente.

ENTREVISTADO: No pues partimos de la base que esto es una empresa que presta servicios profesionales entonces pues un naranjado con un amarillo pollito o un verde bien vivo pues no son colores apropiados, que ya pues desde la especialización del mercadeo diga que es que el mejor color para este tipo de asesorías es el azul, pues por decir cualquier cosa, no tengo la menor idea, creemos que tenemos unos colores acordes pues a lo que somos.

SARA: Entonces únicamente son los colores por la seriedad y por el servicio profesional, no más.

ENTREVISTADO: Si, ¿pero por qué más?

SARA: No, porque muchas empresas desarrollan su marca y todo, por ejemplo, las empresas de pollos, ¿de qué color son las empresas de pollo? Rojas con amarillo, todo eso tiene pues como un sentido entonces eso es lo que queremos saber, si ustedes de pronto también se crearon así.

MATEO: De pronto si todas las empresas contables tienen los mismos colores o ustedes lo crearon porque esos colores les gustaban.

SARA: O por lo que te decía, la seriedad.

ENTREVISTADO: Si, no pues algo que distinga la seriedad, la seriedad la puede distinguir también el color azul pues o un color diferente, pero ese es el color que desde 40 años que llevamos hemos utilizado.

SARA: Bueno, ¿los empleados manejan algún protocolo como en la forma de saludar, de vestir para dirigirse a los clientes? O solamente es como que sea profesional y ya.

ENTREVISTADO: ¿Forma de vestir y forma de qué?

SARA: De saludar.

ENTREVISTADO: No pues, eso es esencial, primero que todo acá nosotros antes que profesionales contratamos personas y personas bien, personas de bien, personas que tengan una actitud y una aptitud al servicio, ¿cierto? Que eso para una empresa de servicios profesionales eso es muy importante, el tema de la actitud al servicio y que sea una persona servicial, entonces ese protocolo está establecido casi que desde que se entrevistan pues a las personas y la forma de vestir pues no hay realmente pues una, no utilizamos pues uniformes o cosas así pero pues si hay un protocolo de cómo se debe vestir la gente, formal

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

pues de oficina, ya los sábados pues cuando viene la gente ya el tema es diferente pero si formal como me ven acá o como ven a las niñas que hay por ahí.

SARA: Bueno, ¿ustedes piden retroalimentación al cliente acerca de la gestión que les están realizando?

ENTREVISTADO: Eventualmente, sí.

SARA: ¿Existe algún grupo dentro de la empresa que se dedique a innovar acerca de los servicios? Ah bueno, de pronto si por lo que me estabas diciendo que querían ampliar el portafolio.

ENTREVISTADO: Eso se dio como una particularidad y más por un tema familiar, porque pues esta es una empresa familiar en la cual se vincularon personas de la nueva generación y se les dijo “bienvenidos esto es una empresa prestadora de servicios, venga implementemos y expandamos el portafolio”, entonces ahí si ha habido mucha innovación digamos para los nuevos servicios, porque la marca está muy posicionada para temas contables, para temas tributarios, ahora posicionar nuevos servicios que si bien son de asesorías profesionales, no es lo mismo que la contabilidad y lo tributario, pues requiere mucha imaginación, mucha creatividad y sobretodo mucho mucho trabajo entonces pues en ese sentido si ha habido mucha mucha innovación.

SARA: Bueno, ¿cómo se ven en 10 años?

ENTREVISTADO: ¿Cómo nos vemos en 10 años? A ver en 10 años nos vemos como una empresa... Nosotros tenemos una particularidad y es que nosotros no queremos ser una empresa que deje de ser cercana al cliente, o sea me explico, acá el gerente lo tenemos por principio tiene que ser cercano a todos los clientes y todos los clientes deben conocer al gerente, eso es algo que a nosotros nos ha funcionado muy bien porque genera confianza, no es como cuando uno llega a organización hipotéticamente un banco donde uno conoce pues a una sola persona y no conoce al resto, esta es una empresa que genera confianza y seguridad precisamente por eso, entonces cuando me decís que ¿Cómo nos vemos en 10 años? Como la empresa más grande de Colombia, no es nuestra expectativa, no queremos llegar allá, queremos llegar a lo más alto de la montaña siempre que nos mantengamos como una empresa cercana al cliente, donde no empiecen a ver a la gerencia como una persona irreal o de sueños que nadie conoce, o que los clientes pues no conocen, entonces más que como nos vemos en 10 años es como nos vemos siempre, hoy, en 1 año, 5 y 10 años, como una empresa igualmente reconocida, igualmente seria pero cercana al cliente.

SARA: Te pregunto eso porque es muy importante a la hora de desarrollar una marca uno saber cómo más o menos que quiere lograr con esa marca, porque hay marcas que se

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

crean para quedarse o hay marcas que se crean para unos horizontes demasiado gigantes o para expandirse mucho, entonces eso es importante saber.

ENTREVISTADO: El plan de expansión no es un plan de expansión, no lo miren desde el punto que no ambicionamos, pero la ambición nuestra no es tener oficinas en 8 o 10 ciudades diferentes, primero que todo porque no queremos que esto sea algo que no sea cercano al cliente, no queremos que esto deje de ser algo familiar en todo caso, entonces cuando usted tiene 7 o 8 oficinas en todo Colombia, por mera esencia física el gerente y las directivas realmente no van a tener el mismo contacto que hoy en día tienen con el cliente, entonces son ambicionamos ser así de grandes porque dejaríamos nuestra esencia, nuestra esencia es la compañía, es la familiaridad, es todo eso, entonces como nos vemos, como la misma empresa sería, como la misma empresa responsable y trabajadora y la misma empresa cercana al cliente.

SARA: Bueno y digamos ¿cuáles son los planes que se tienen para lograr esto?

ENTREVISTADO: Jum, trabajar mucho por el momento, se logra es con trabajo y obviamente todo es susceptible de mejora y pues habrá un montón de cosas que nosotros desde la parte de mercadeo no conocemos, no sabemos, sin embargo, la experiencia nos ha permitido entender que es con trabajo, con persistencia, con este tipo pues como de características, con las cuales se llega a donde queremos quedar.

SARA: Bueno Alejandro, muchas gracias.

2) C Y G Integral

MATEO: Bueno, buenos días, ¿cuál es su nombre y en qué empresa labora?

ENTREVISTADO: Iván Ramírez, C y G contable

MATEO: Perfecto, ¿cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

ENTREVISTADO: No yo no estoy laborando, soy uno de los accionistas, somos varios accionistas, pero no trabajo en la empresa

MATEO: ¿Cuáles son sus funciones dentro del cargo?

ENTREVISTADO: La parte comercial, conseguir clientes

MATEO: Describa la marca y cuál fue el propósito de creación de esta marca.

ENTREVISTADO: C Y G Contable nació como apoyo a las operaciones que hacemos nosotros como tributaristas, somos tributaristas internacionales, somos abogados y contadores, C Y G Legal es la parte jurídica, C Y G Integral se encarga de los procesos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

internacionales especialmente precios de transferencia y la parte local la manejamos con C Y G Contable que es la que presta los servicios contables.

MATEO: Perfecto y ¿cuáles son los principales beneficios o servicios que tiene esta empresa?

ENTREVISTADO: Cumplir las obligaciones formales contables de los contribuyentes, personas naturales y personas jurídicas y en muchos de ellos sucursales del exterior que tienen que cumplir normalmente siete obligaciones, la primera es reportes de retención en la fuente mensuales, IVA, renta lo que llamábamos el CREE anteriormente que es una auto retención de renta, medios magnéticos, cámara de comercio e industria y comercio.

MATEO: ¿Qué imagen quieren ustedes transmitirles a sus clientes?

SARA: o ¿Qué es lo que quieren que los clientes piensen de ustedes?

ENTREVISTADO: Ninguna en el momento porque estamos sobresaturados, el problema de C Y G contable es que tenemos 14 clientes en lista de espera porque resulta que lo que nos refiere los clientes son los procesos tributarios que nosotros hacemos, sino que cuando el cliente dice “yo quiero que ustedes me hagan todo” tenemos que llevar la contabilidad pero por deficiencias del mercado, no es nuestro fuerte ni lo que queremos hacer, nos toca llevar la parte contable como reflejo a las planeaciones tributarias y a las operaciones internacionales que hacemos, pero no la promovemos, no le hacemos publicidad, nada, por el contrario estamos sobresaturados de trabajo.

MATEO: ¿Cuáles son sus principales clientes? Me decías que hay dos tipos, o sea sociedades...

ENTREVISTADO: Sociedades del exterior especialmente, empresas que tengan sucursal o que tengan operación en Colombia, que requieran procesos de inversión extranjera y que requieran precios de transferencia.

SARA: Bueno, pero entonces, lo que estabas diciendo que ustedes si hacen pues como la parte tributaria y prestan ese servicio pues como la base de ustedes...

ENTREVISTADO: En otras palabras, yo soy tributarista internacional, llevo 19 años en esto, le trabajo a todos los bancos especialmente, entonces cuando yo cojo una clase de un cliente normalmente me dice “quiero que me lleve la contabilidad” entonces lo que yo hago como comercial ya en ese caso es referirle el cliente a C Y G Contable, o sea entra por rebote digámoslo así, pero nació, tuvimos que montar esas unidad como una necesidad de poco contador en el mercado que sabía de operaciones internacionales, estamos hablando de impo, expo, avales y garantías, endeudamiento externo, inversión extranjera en Colombia e inversión colombiana en el exterior y precios de transferencia, al no tener ese mercado tuvimos que poner una unidad contable para que nuestro trabajo quedara bueno,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

el fin único que tiene C Y G Contable es que nuestro trabajo quede bien reflejado en los balances de las empresas pero no es una unidad ni rentable ni estratégica para nosotros.

SARA: Pero entonces ustedes como tributaristas si quieren pues como que los clientes piensen algo de ustedes.

ENTREVISTADO: Claro, pero ya es C Y G Integral, no C Y G Contable, de hecho los focos nuestros son C Y G legal y C Y G Integral, estas son las que refieren clientes a C Y G Contable, esto es algo que está pasando mucho en muchas firmas de abogados, que están poniendo su propia firma contable, porque anteriormente recomendaban uno o dos, yo llegue a recomendar 18 contadores en la calle pero el contador se perdía, el contador no aparecía, el contador no cumplía, entonces las empresas finalmente dijeron, quiero una empresa que me lleve la contabilidad, por eso Contabler que es la que yo conozco y Gutiérrez y otros, pues a lo mejor se mantienen muy llenos de trabajo porque es una necesidad de mercado.

SARA: Entonces ahí en C Y G Integral ¿qué es lo que quieren que piensen los clientes de ustedes?

ENTREVISTADO: Una firma que apoya la parte legal, tributaria y contable de operaciones internacionales, eso es lo que nosotros hacemos, llevamos casi 12 años en el mercado, tenemos 25 personas, tenemos Bogotá, Cali, Pereira, en total tenemos otra alianza y le trabajamos a todos los abogados de acá, a Ramírez Castaño Abogados, Correa Ochoa Abogados, Cuadro Legal, o sea nosotros como tributaristas internacionales hacemos trabajos de muchas firmas de abogados acá, entonces por muchas necesidades de los clientes, los clientes dijeron “ mire, yo contrato con usted los servicios tributarios, los servicios legales pero usted también me lleva la contabilidad” entonces nos tocó abrir esa firma, ahora C y G Contable tiene unas ciento y pico de sociedades en menos de un año y medio y ya en esta caso no tenemos más espacio, ya no nos caben más clientes, entonces lo que hacemos es tratar de referenciar otros clientes y si me contactas con Contabler muy bueno porque entonces hago negocio con ellos, como les digo, yo le pongo el cliente y me da una comisión, porque para nosotros eso no es estratégico, eso no es lo de nosotros y sin embargo tenemos personas muy buenas en eso, pero como tributaristas hacemos más plata y generamos más plata haciendo estrategias en la parte de planeación tributaria internacional, ustedes saben que la planeación tributaria no es hacer evasión ni elusión, la planeación tributaria es que la empresa revise el total de los documentos que tenga para la pertinencia de sus gastos, proporcionalidad, que tenga la causalidad, que tenga relación con el ingreso para que su tasa de tributación sea la normal, o sea sea una tasa normal, pero hacer planeación no es hacer evasión ni elusión, simplemente que la empresa pague una tasa justa de mercado.

MATEO: ¿Qué lo diferencia entonces a usted de las demás empresas?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Cada una de las empresa, siendo que hay muy buenas en el mercado, cada una tiene su enfoque, el enfoque de nosotros es netamente internacional, tenemos una alianza con Cubal Abogados, es Benjamín Cubides y Jose Mauricio Marín y digamos que somos como tres tiburistas internacionales, ellos operan Bogotá, yo opero Medellín, sin embargo tenemos C Y G Contable Bogotá porque nació como una necesidad de varios clientes, pero lo que nos caracteriza digamos de diferencia es la confianza que le damos a los clientes de clientes que tenemos desde hace 12 años atrás que todavía cuentan con nuestros servicios, especialmente en la parte que es un poco compleja que se llama precios de transferencia, cambios internacionales, régimen de inversión extranjera y todo lo que es sector hidrocarburos, gas, ferroníquel, uranio, carbón que se llama sector especial y algunos del sector general que son empresas del exterior, o sea, situaciones de control, endeudamiento externo, precios de transferencia, eso es lo que nos caracteriza a nosotros.

MATEO: ¿Ustedes atienden a sus clientes personalmente, va una persona a visitar los clientes o un grupo los atiende a ellos?

ENTREVISTADO: Tenemos las dos modalidades, dependiendo de lo que el cliente contrate, puede haber un grupo que contrate en cambios internacionales, contraten un revisor fiscal, tenemos otra empresa que nos hace la revisoría fiscal, es diferente a la contable, obviamente tiene que ser diferente, tenemos otra persona experta en cambios internacionales, tenemos otro en precios de transferencia, tenemos uno en la parte tributaria internacional que soy yo, depende de lo que cada empresa necesite.

MATEO: y ¿Cómo hacen que el cliente encuentre los servicios de la empresa? ¿Hay plataformas digitales, llaman a los clientes?

ENTREVISTADO: Referencias casi todo.

SARA: Voz a voz

MATEO: ¿Cuál es la estrategia de comunicación que utilizan?

SARA: Pues como C Y G Integral

ENTREVISTADO: Si, realmente los clientes vienen por referencia y C Y G Contable lo activamos cuando el cliente no tiene contador, no ofrecemos la contabilidad nunca, o sea simplemente le decimos, ¿tiene su contador? Si, trabajamos con él, ahora si él dice “no, no tengo contador, no confío en él, él no sabe, el no maneja, lo aceptamos nosotros”, pero como les digo no es lo más estratégico, lastimosamente la parte contable en Colombia tiene bastante trabajo operativo y en Colombia en casi todo el país, especialmente en Medellín, la gente es muy reacia a pagar servicios, la gente es muy reacia a pagar sistemas contables o procesos contables y creen que una operación cualquiera se lo hace el contador entonces lastimosamente en Medellín es difícil lograr un buen pago por remuneración de servicios contables

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: y ¿cómo C Y G Integral tampoco hacen ninguna publicidad, nada?

ENTREVISTADO: Nada

MATEO: ¿Ustedes consideran que la marca C Y G Integral transmite lo que ustedes quieren transmitir con sus valores y metas?

ENTREVISTADO: Si, sí.

MATEO: Seguridad, confianza.

ENTREVISTADO: Si, el referente grande es de los bancos, o sea nosotros tenemos cinco bancos en línea con los que trabajamos y ellos son los que nos refieren los clientes

MATEO: ¿Ustedes tienen acá un área comercial? O sea para visitar clientes.

ENTREVISTADO: Nunca, nunca hemos tenido ni un solo comercial, nunca, o sea yo digo que hago parte de la parte comercial cuando yo refiero indirectamente un cliente, les digo mire hay que llevarle la contabilidad a esta empresa, casi que me vuelvo yo el comercial, pero siendo que soy asesor de C Y G Integral.

MATEO: ¿Consideran que la compañía le da importancia al desarrollo de la marca?

ENTREVISTADO: No mucha, la tenemos registrada en superintendencia de industria y comercio, pues con todas las clases, todo lo normal , pero realmente cuando vamos a una empresa no nos preguntan ni usted quien es, ni usted que hace, yo tengo casi cuatro posgrados y una maestría, tres de ellos en tributaria, derecho tributario y nunca te van a preguntar de que estudiaste o que haces, simplemente te ponen un caso a consideración tú tienes que decir sí o no y cuando vale y como se arregla , entonces en ese caso la marca se vuelve un poquito irrelevante, tal es el punto que yo muchas veces llego a atender clientes ni siquiera como C Y G sino como RC Abogados, CMC Abogados, Bonilla Restrepo Abogados, o sea yo entro en nombre de cualquier firma, pero si esa firma no tiene equipo propio contable como lo están montando ahora muchas empresas, que también tienen su parte contable, muchos como Sanín, un abogado que era muy conocido que era Sanín, muchos están montando sus firmas contables también, nosotros básicamente entramos es a atacar o a trabajar el problema cambiario que tengan o el problema tributario que tengan, ese es como el trabajo nuestro.

SARA: Eso es muy importante porque pues la mayoría de empresas que trabajan en este sector y prestan este tipo de servicio son muy iguales, o sea, ninguna se preocupada por la marca, nada, simplemente como es un servicio que siempre se tiene que prestar y todo, se trabaja y como tienen tanto trabajo y todo...

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Mire que hace muchos años, alguna vez hable con Antonio, hace muchos años, no sé si es la ex esposa de él creo que es vecina mía, se llama... Ella es vecina mía y es pesado, o sea si tú le preguntas a cualquier persona que trabaje en contabilidad, el cliente siempre va a querer más por la misma plata y siempre va a relacionar el contador con todo, entonces es muy difícil lograr que sea un buen negocio y atractivo y es muy difícil, o sea es una parte muy operativa y lastimosamente la Dian cada vez saca más regulaciones, más exigencias, pero tú no puedes cobrar más, vaya cóbrele más e inmediatamente se va para donde otro.

MATEO: ¿Consideras que los empleados tienen una identidad con la marca? Todos los que trabajan en C Y G Integral

ENTREVISTADO: Si, sí.

MATEO: ¿Qué está haciendo la empresa para darles herramientas a los empleados para que promuevan esa marca?

ENTREVISTADO: Nada, viven full de trabajo, no hay nada que hacer.

SARA: Si, igual es en la mayoría, se trabaja día y noche.

ENTREVISTADO: Vea, ahí tiene el ejemplo, es mucha la carpintería que hay que hacer para los costos que la empresa está dedicada, ahora hay un fuerte de nosotros que nosotros no llevamos contabilidades para empresas operativas, ¿Qué es una empresa operativa? Una empresa operativa es la que facture, la que tenga mucha nomina, la que tenga recaudos, que tenga muchos proveedores, ahí un outsourcing contable no va a servir en la mayoría de los casos, ahí normalmente sirve una persona de planta, un contador de planta, normalmente las sociedades de nosotros que tenemos muchas son patrimoniales, patrimoniales son sociedades que nosotros como abogados lo que hacemos es montar la sociedad para que esa sociedad sea precauteladora de patrimonio, precauteladora de patrimonio es que básicamente allá dejo los activos pero es una sociedad que no tiene mayor movimiento, esas son las contabilidades que nosotros llevamos pero no contabilidades operativas, ninguna, por ejemplo una empresa o una papelería o algo, no, eso nunca lo hacemos, siempre son, cuando estructuramos un patrimonio de una familia, la familia nos dice “usted también nos lleva las contabilidades” entonces casi que nos toca llevarle obligado pero son sociedades que no se mueven, de muy poco movimiento.

MATEO: ¿Qué quieren transmitir con la identidad visual que tienen? Con de pronto el logo, los colores que usan.

SARA: Pues o como ¿Por qué se llama así o por qué le pusieron esos colores?

ENTREVISTADO: Mira, eso lo puse yo hace 12 años con mi esposa porque realmente nos llamábamos Consultoría y Gestión entonces ya empezó los clientes a través de los años a

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

llamarnos como C Y G entonces lo que hicimos fue unificar la marca, C Y G, tenemos tres razones sociales, C Y G Legal, C Y G Contable y C Y G Legal, entonces C Y G viene de Consultoría y Gestión.

MATEO: y ¿Manejan un color en específico en el logo?

ENTREVISTADO: Azul oscuro

SARA: ¿Cómo por lo común del sector?

ENTREVISTADO: No, te voy a explicar por qué, inicialmente teníamos un color que era más bonito, que era una especie de verde azul que es un color que no era tan común pero cuando fuimos a tirar toda la papelería, las hojas membretiadas, las facturas, las tarjetas, los brochure, siempre quedaba diferente y legamos a tener hasta cuatro colores en la papelería entonces lo que hicimos un día es, no más con ese tema de papelería, vamos a poner esto azul rey que todo el mundo lo conoce y todo el mundo lo sabe y tire eso así; sin embargo siendo así, salen diferentes los azules, en los brochure, en las tarjetas, en muchas cosas entonces así se quedó.

MATEO: ¿Los empleados manejan algún protocolo para visitar a los clientes, una manera de saludar, se tienen que vestir de alguna manera?

ENTREVISTADO: No, lo normal, lo normal es simplemente ropa de oficina o colores de oficina en donde realmente no visitamos clientes, casi que un cliente que nos exija que lo visitemos ahí mismo le decimos no, ellos vienen acá, mensualmente tenemos la obligación de entregarles balances, se le entrega balance mensualmente, se socializa, se le dice mire este es su balance, así vamos, así estamos, se le firma pues un acta de entrega de que está pero normalmente el cliente viene y normalmente el cliente viene y normalmente viene es cuando tenemos otros procesos legales como abogados o como tributarios entonces el aprovecha para hablar con el contador.

MATEO: ¿Ustedes tienen alguna estrategia de expansión de marca?

ENTREVISTADO: No en el momento, te cuento que estamos ahorita bastante sobresaturados de trabajo, tenemos alianzas en Bogotá, imagínate que el caso de Bogotá es muy gracioso, yo viví en Bogotá y yo trabaje varios años como gerente financiero, Clínica las Vegas, Distrihogar, Tigo, Los Celulares, Tigo, Oil & Gas y como gerente financiero de 41 años, hace 19 que estoy trabajando esto decíamos que como íbamos a trabajar en Bogotá pues porque allá está todo, Brigard Urrutia, Godoy y Hoyos, están todos los grandes y resulta que nos dio por abrir Bogotá y en 4 meses cogimos 27 clientes, en 4 meses, o sea dijimos Dios mío esta es una cosa loca, entonces paramos, o sea ni hacemos publicidad ni hacemos pues la mayor cosa, tratamos de no hacerla.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

SARA: Pero ustedes como a largo plazo ¿si quieren lograr atender todos esos clientes o se quieren quedar así?

ENTREVISTADO: En la parte contable nos queremos quedar así, lo que queremos nosotros es ampliar servicios pero más para el foco nuestro que se llama precios de transferencia entonces aquí tenemos las empresas más grandes de Antioquia, normalmente las tenemos nosotros, tenemos cueros Vélez, partequipos, empresas que cumplen con eso y en Bogotá ya estamos trabajando esa parte, entonces lo que queremos trabajar es precisamente precios de transferencia, que es una cosa un poquito bastante compleja pero ya llevamos muchos años trabajando eso y nos especializamos en eso, eso sería lo que queremos hacer.

MATEO: ¿Ustedes le piden al cliente una retroalimentación del servicio que le dan?

ENTREVISTADO: No, nunca, tenemos un formato de PQR pero que realmente si algún cliente llegara a hacerlo o envía que tenemos un formato en la página web y nos llega a nosotros pues como para tomar las medidas del caso, afortunadamente nunca lo hemos tenido, o sea en tantos años de trabajo no hemos tenido ni una demanda, ni un problema, ni nada, tratamos de ser muy juiciosos y muy exigentes con la información, con los requerimientos de la DIAN para que finalmente no tengamos nosotros problemas, porque un problema o una mala calidad de servicio termina en multas o sanciones y nos toca pagarlas a nosotros entonces tratamos de no hacerlo así.

MATEO: ¿Existe algún grupo o persona dentro de la empresa que se dedique a innovar en procesos?

ENTREVISTADO: Tenemos si, una personas en procesos de gestion de calidad que está trabajando con la ISO 9000, tenemos otro grupo, yo soy docente del CES y de la Medellín en impuestos, también tenemos la Universidad CES aportándonos directamente en políticas de manejo de información, tenemos una consultoría costosa con ellos, tenemos un call center adscrito con nosotros también que aunque no lo hacemos para llamadas ni nada, es un call center que se está certificando en procesos de llamadas de calidad que ya vamos a empezar también a trabajar con él.

MATEO: ¿Cómo se ven a 10 años?

ENTREVISTADO: A 10 años nos vemos con una firma yo diría que con un máximo de unos 200 clientes, no creería que más, tenemos como una meta de pronto 200 a 250 clientes máximo de ahí nosotros como digamos las personas que llevamos tantos años en esto, se pierde el control y entra en problemas, entonces tratamos de que no, sin embargo lo duro de Colombia es tener gente buena en el área contable, es muy difícil, mantenemos convocatorias abiertas de contadores, finalmente cuando un contador está ya en muy buen nivel, muchas veces se nos va, entonces tratamos de darle participación activa en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

accionaria y de dividendos a los líderes de las áreas contables, tenemos gente muy buena que sin embargo es muy costosa pero los tratamos de promover para que no se nos vayan porque si se nos van es un problema.

MATEO: Listo, eso es todo, muchas gracias.

3) Contabler

MATEO: Bueno, ¿Cuál es tu nombre y en qué empresa laboras?

ENTREVISTADO: Mi nombre, Maria del Carmen Fernández y laboro en Contabler

MATEO: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando?

ENTREVISTADO: ¿En Contabler?

MATEO: Si

ENTREVISTADO: Por ahí desde el año 90 creo.

MATEO: ¿Cuáles son sus funciones dentro del cargo?

ENTREVISTADO: Bueno, mis funciones son todo el direccionamiento del equipo de contabilidad y toda la asesoría en la parte tributaria, tanto a la empresa, al equipo de contabilidad y al equipo de revisoría fiscal

MATEO: Describe la marca y ¿Cuál fue el propósito de su creación?

ENTREVISTADO: No sé qué es eso, ¿Qué es la marca?

MATEO: O sea la marca Contabler ¿Por qué se creó?

ENTREVISTADO: Ah bueno, mi jefe empezó siendo contador a trabajar independiente y cualquier día uno de los clientes le propuso que se organizara como empresa e incluso le dio el dinero y todo y le dijo “organícese como empresa, cree una cosa seria” y así empezó el, cuando yo llegue a la empresa, el ya llevaba 5 años trabajando solo, ya la empresa estaba bien posicionada y todo, después de eso ha crecido obviamente mas pero ya era una empresa que existía y estaba reconocida ya aquí en el mercado de esta ciudad.

MATEO: ¿A qué se dedica la empresa?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Nosotros prestamos servicios de contabilidad, asesoría contable, revisoría fiscal, asesoría legal, suministramos soluciones de software para la parte tributaria y hacemos también declaraciones de renta de personas naturales.

MATEO: ¿Cuáles son los principales beneficios o servicios que debe tener una empresa del sector contable?

ENTREVISTADO: ¿Los principales beneficios?

MATEO: Si, o servicios, ¿Cómo debe ser una empresa del sector contable?

ENTREVISTADO: ¿En la prestación de los servicios? Pues debe ser, yo diría que, que además de muy responsables debe ser muy bien capacitada, es un área que requiere mucho de conocimiento, de conocimiento de la norma, del proceso, de cómo son las autoridades tributarias y contables que se mueven en el país, debe ser muy confidencial tal vez es la palabra, porque conocemos mucha información de los clientes en el proceso, es información que no se puede repetir en ninguna parte, todos firmamos una cláusula de confidencialidad con la empresa y con el cliente, debe ser muy respetuosa y obviamente pues tener una vocación de servicio grande porque es una labor que muchas veces rebasa las horas que se han pactado con los clientes.

MATEO: ¿Qué imagen quieren transmitir a los clientes y que quieren que los clientes piensen de la empresa?

ENTREVISTADO: Queremos que los clientes nos sientan como una empresa que está a la vanguardia en la prestación de servicios contables, que nos sientan como que les prestamos un servicio personalizado y que les suministramos información confiable, oportuna, razonable, relevante.

MATEO: ¿Cuáles son sus principales clientes?

ENTREVISTADO: Jum

SARA: Pues no en términos de nombres sino...

MATEO: Si son empresas o personas

ENTREVISTADO: Ah no, tenemos mucho de todo, tenemos mucho empresas y son empresas de todos los tamaños, de todos los sectores y el área de personas naturales también, es un área que tiene alrededor de 1500 clientes persona natural, obviamente que es diferente porque el servicio no es tan continuo, hay clientes que solamente es la declaración cada año pero hay clientes que tienen declaraciones de IVA cada bimestre, entonces de pronto ellos son los que más clientes tienen pero el área más grande es el área contable que si prestamos el servicio de contabilidad que es continuo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

MATEO: ¿Qué cree usted que busca un cliente al acudir a su empresa?

ENTREVISTADO: Seguridad, seguridad de la información que le entregamos, busca confianza porque este es un servicio del que la gente no se quiere encargar, la gente quiere, el que vende dedicarse a vender, el que produce dedicarse a producir y quieren que esta parte contable y tributaria para ellos sea, pues que no sea la responsabilidad de ellos sino entregarla a un tercero, porque obviamente que los terceros somos los que estamos... aquí las normas cambian todos los días, las condiciones, las reglas del juego todos los días son distintas, no solamente por parte de la DIAN, sino de las superintendencias, del mismo gobierno, entonces el cliente como ese no es su fuerte entonces él no se está capacitando todo el tiempo en eso, prefiere entregarle ese proceso a un tercero que sea responsable, que le entregue, que cuando sea su junta o asamblea le tenga toda su información disponible, cuando la necesite una entidad financiera, cuando se la pida un ente de control y eso es básicamente lo que buscan en nosotros, somos una empresa que nos hemos ganado una posición ya en el mercadeo de acá y cuando llegan los clientes allá siempre llegan es diciendo eso “yo sé que ustedes son muy responsables, conocedores y todo y queremos tercerizar porque nosotros no tenemos todo el recurso económico para dedicárselo a explorar en un área que no es la nuestra”.

MATEO: ¿Qué hacen para fidelizar a sus clientes?

ENTREVISTADO: Lo primero, prestarles un excelente servicio, lo segundo, acompañamiento, yo creo que esa es de las cosas que más valora el cliente, que cuando tiene una duda, uno le explique muy bien de que se trata, que si le escribe un ente de control uno esté ahí contestándole el requerimiento, que si le anuncian una visita uno esté ahí para acompañarlo a atenderla porque como este no es el fuerte de ellos, ellos están muy asustados cuando alguien les escribe y de la mano con eso va la seguridad de que la información que nosotros les entregamos realmente es la información de su empresa, es fiel a las transacciones que él ha realizado, detrás de eso van realmente.

MATEO: ¿Los clientes son atendidos personalmente o son atendidos por un equipo de lleno? Pues una sola persona atiende a una empresa o hay un equipo de trabajo detrás atendiendo a una empresa.

ENTREVISTADO: Hay un equipo, nosotros trabajamos con una estructura que es unos equipos de trabajo conformados por 4 o 5 personas, esas 4 o 5 personas son las que atienden al cliente, digamos una recibe la información revisa que cumpla los requisitos, que este bien imputada, revisa algunas cuentas, la sube a la contabilidad o va a las instalaciones del cliente y se fija que todos esos requisitos estén dentro de su sistema, otra persona es la que hace el análisis de esa información, saca los reportes que el necesita, hace todo y hay otra persona que le revisa, esa persona que le revisa es la que se encarga del contacto directo con el clientes, le entrega el entregable que el necesite y hay un supervisor que además está como pendiente de todo lo que son las políticas del cliente, de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

cómo se mueve, lo acompaña a las asambleas, le hace su proyección de cómo le van a quedar sus resultados tanto contables como fiscales, entonces además de que esta ese equipo de trabajo, estamos digamos los que estamos de líderes que somos los que los apoyamos a ellos y también al clientes, yo puedo tranquilamente tener una reunión con el cliente aunque él quiere hablar de más abajo del proceso, pero si él quiere que sea conmigo, yo lo atiendo y tenemos todo el equipo de soporte que es el área de sistemas.

SARA: ¿Pero entonces todos se comunican con el cliente? Todos los 5 o los 4.

ENTREVISTADO: Ah sí, todos y yo también, dentro de ese equipo que yo les estoy narrando a ustedes, yo no estoy pero igual yo puedo llamar al cliente o el cliente me puede llamar a mi directamente y también a mi jefe, hay muchos clientes que lo llaman directamente a él, hay unos que lo llaman solamente cuando hay dificultades y hay otros que no, simplemente porque quiere, yo normalmente le cuento, yo se mas o menos quienes son los que más se comunican con él y estoy pendiente diciéndole “ ve, con este cliente paso esto, con este otro cliente nos pasó esto” bueno o malo para que él sepa y por si lo llaman que este como enteradito y también es como feo que los clientes llamen y él no sepa de qué le están hablando.

MATEO: ¿Qué diferencia tu compañía del resto de las del sector?

ENTREVISTADO: De pronto que somos más personalizados, de pronto que somos más acompañadores con el cliente, nos damos cuenta por ejemplo que muchas de estas empresas no están como tan ahí apoyando al cliente en cosas que no son exactamente su problema, por ejemplo: la seguridad social, la seguridad social aquí se volvió un problema pero que la DIAN entonces a nuestros clientes si la UGPP les pide un requerimiento nosotros digamos que los apoyamos, no es que se los respondamos pero si les revisamos la información, si le atendemos sus inquietudes, si le damos digamos la normativa, lo que es doctrina, todo lo que el necesite para contestarlo y puede que nos toque ayudárselo a contestar, estamos ahí, normalmente estamos apoyándolo como en lo que sea afín a nosotros y cuando nos piden apoyo en cosas en las que no somos muy fuertes le decimos “es una simple opinión pero usted necesita más un experto que eso” les recomendamos de pronto empresas que nosotros sabemos que se dedican a eso pero si podemos, así no sea solamente el servicio contable, nosotros estamos ahí apoyándolo.

MATEO: ¿Cómo logran que el cliente busque los servicios de la empresa? ¿Cómo se comunican con él?

ENTREVISTADO: Por lo general referenciados, nosotros no tenemos mercadeo de ninguna clase, casi todo el que llega a la oficina llega porque otro le conto.

MATEO: ¿Cuál es la estrategia de comunicación que utiliza la empresa? ¿Tiene medios digitales, plataformas digitales, pagina web?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Tenemos página web, tenemos una circular que cada mes le mandamos al cliente con la, digamos con la normativa que sale que consideramos que le aplica más a los clientes, les mandamos circulares cuando se trata de temas como más cercanos y más importantes y cada año nosotros sacamos una publicación que se llama pastel, en esa publicación están los datos y cifras del año, todas las fechas de vencimiento, los datos importantes, las normas nuevas.

SARA: ¿y van a ferias o algo?

ENTREVISTADO: Eh, a ferias no tanto pero vamos mucho a capacitaciones entonces digamos que nosotros participamos en la ANDI en ZETA, todos esos medios que hacen capacitaciones pero no vamos como a hacer publicidad, vamos como por a participar, cuando sale una norma nueva digamos que yo soy la encargada de estudiarla y compartirla con los quipos de trabajo y vamos a todos esos foros y capacitaciones que hacen a ver si sí entendimos como era porque usted sabe que esto es mucho de interpretación entonces vamos más que todo por eso, pero a publicidad no, muy poquito por ejemplo en un comité de tributaristas llevamos un pendón pero pues muy poquito, realmente no tenemos nada que sea publicidad.

MATEO: ¿Considera que la marca transmite a los clientes lo que ustedes le quieren transmitir con metas y valores?

ENTREVISTADO: Yo creo que si porque pues obviamente siempre habrá el descontento, pero por lo general los clientes de nosotros están tranquilos.

MATEO: ¿No utilizan nada de mercadeo para posicionarse? Todo es voz a voz. ¿Considera que la compañía le da importancia al proceso de desarrollo de la marca Contabler, la imagen?

ENTREVISTADO: Si, yo creo que al desarrollo de la marca si porque nosotros tenemos que cumplir como con un status, la persona de Contabler debe tener unas características que son propias de nosotros, el perfil digamos que manejamos de empleado, digamos que Antonio se preocupa por que lo que sale afuera siempre tiene como un sello, como algo que, si usted lo ve, usted sabe que es de nosotros, creería que es como a nivel visual y de presentación con el cliente lo que hacemos.

MATEO: ¿Qué está haciendo la empresa para darles herramientas a los empleados para que promuevan esa marca?

SARA: Pues ¿a ustedes no les hacen una capacitación como que: Contabler quiere que ustedes entreguen esto o en este momento necesitamos esto que es muy importante entonces necesitamos que ustedes se pongan a la vanguardia con esto y les hacen alguna capacitación o algo?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Ah no, obviamente que si pero pues para promover la marca, es que cuando ustedes me hablan de la marca a mí me queda como... pero realmente porque todos los días Contabler salga adelante, lo que les digo nosotros, a nosotros no nos cogen desprevenidos, nosotros estamos siempre pendientes del cambio, de la norma y reunidos con la gente, nosotros tenemos cada 8 días comité con el personal, en ese comité con el personal estamos hablando de lo que salió nuevo, de lo que entendimos que dice, de la forma como nosotros lo vamos a implementar, de la forma como nosotros le vamos a avisar al cliente, de la forma como lo vamos a entender en la manera que vayan llegando, entonces nosotros en ese sentido si, en el sentido como de que el cliente siempre sienta que nosotros estamos ahí antes que él, por ejemplo si hay que presentar los medios magnéticos, se hace un plan de trabajo completo para que los medios de todo el mundo salgan en la fecha que deben ser, antes, si llega un cliente nuevo entonces a ese cliente se le arma todo un plan de trabajo donde nos vamos a comprometer con él a que él nos va a entregar la información en ciertas fechas y para nosotros poderle cumplir en las fechas que el necesita. Si un cliente cambia, porque hay veces que uno tiene pactado con un cliente cierto negocio y le dice: "Bueno María, yo como hago para que ustedes me entreguen información 8 días antes", entonces armamos todo un plan para poderle entregar 8 días antes, siempre estamos, es que esa es nuestra labor, nosotros siempre estamos es en pro de eso, porque si no no tendría ningún sentido.

MATEO: ¿Los empleados manejan algún protocolo para visitar a los clientes, forma de saludar, vestirse, tienen algún protocolo?

ENTREVISTADO: Como de saludar tanto así no, pero digamos que tenemos un, nos dan como unas capacitaciones en protocolo empresarial que es vestirse, pero no es un uniforme, sino que es una forma, una forma de hablar, una forma de expresarse, una forma de llegarle al cliente, de comunicarse con él.

MATEO: ¿Realizan evaluación de desempeño de la marca?

ENTREVISTADO: Si, le preguntamos a los clientes como esta, a veces hacemos la encuesta directamente, otras veces escrita y por lo general siempre estamos preguntando digamos en el año cuando hablamos con el cliente, cuando se mueven los equipos, cuando vemos como alguna señal de que las cosas no están funcionando, citamos a una reunión para que nos cuenten que es lo que está pasando nuevo

MATEO: ¿Tienen alguna estrategia para expandir la marca?

ENTREVISTADO: No

MATEO: ¿La quieren conservar como la tienen en este momento?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ENTREVISTADO: Lo que pasa es que la marca ha crecido tanto en los últimos años que nosotros no hemos tenido necesidad como se hacer un mercadeo ni nada, los clientes van llegando, van llegando y nosotros vamos tratando de irnos acomodando para recibirlos.

MATEO: ¿piden al cliente retroalimentación? Si. ¿Existe algún grupo dentro de la empresa que se dedique a innovar en los servicios?

ENTREVISTADO: Pues los que hacemos toda la parte de implementación de todo lo nuevo.

MATEO: ¿Cómo se ven dentro de 10 años?

ENTREVISTADO: Decimos que como la firma de servicios contables más confiable del Valle de Aburrá.

MATEO: Listo, eso es todo, muchas gracias.

ENTREVISTADO: Bueno.